



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Eduardo Cury Damico

## **A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO POR EMPRESAS JUNIORES BRASILIENSES**

Brasília – DF

2017

Eduardo Cury Damico

## **A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO POR EMPRESAS JUNIORES BRASILIENSES**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Valmir  
Emil Hoffmann

Brasília – DF

2017

Damico, Eduardo Cury.

A Utilização de Ferramentas de Gestão por Empresas Juniores  
Brasilienses. – Brasília, 2017.

94 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann, Departamento de  
Administração.

1. Desempenho. 2. Ferramentas de Gestão. 3. Empresas Juniores. 4.  
*Stakeholders*.

Eduardo Cury Damico

**A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO POR  
EMPRESAS JUNIORES BRASILIENSES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Eduardo Cury Damico**

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann  
Professor-Orientador

Prof. Dr. José Márcio Carvalho  
Professor-Examinador

Dr. Daniel Viera Pires  
Examinador Externo

Brasília, 04 de julho de 2017

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que me auxiliaram na elaboração do meu trabalho de conclusão de curso e na minha caminhada pela graduação.

Agradeço aos meus pais que sempre me apoiaram em meus projetos, minha mãe com o apoio incondicional e motivação de cada dia e meu pai com seu suporte e como fonte de inspiração. Aos meus amigos Rafael, Antônio e Luiz Felipe por serem minha válvula de escape e compartilhamento dos aprendizados e crescimentos do dia a dia. Ao Lucas Chaves, que desde o primeiro dia de aula me acompanhou, com companheirismo e amizade. Hoje terminamos nossa caminhada.

À minha namorada, Laura, que com sua empatia imensurável sempre esteve lá pra mim, me apoiando e motivando nos momentos de dificuldade, obrigado por tudo e espero um dia conseguir retribuir.

Agradecimento especial ao Professor Hoffmann, que moldou minha proposta com *insights* brilhantes e assim me permitiu realizar o primeiro passo de um projeto que me move e no qual realmente acredito. E ao Doutor Cleidson Dias pelo auxílio tão atencioso para a utilização do Tosmana. Espero poder trabalhar com vocês novamente.

Por fim, ao Movimento Empresa Júnior que me inspira e emociona todos os dias com sua força e sonhos. E especialmente à AD&M, que ao longo destes 2 anos, me ensinou, me questionou, me desafiou e mudou a minha vida. Obrigado por todos os ensinamentos e aprendizados vividos. Espero ter honrado sua história e seu propósito ao longo da minha trajetória.

## RESUMO

O Movimento Empresa Junior atingiu um crescimento surpreendente nos últimos dois anos. Considerando que as Empresas Juniores (EJs) se assemelham às empresas de mercado, estas ficam submetidas ao debate acerca do desempenho organizacional e suas discrepâncias. Ainda que inseridas no mesmo mercado e terem as mesmas bases de gestão. Uma vez que ferramentas de gestão impactam diretamente no desempenho organizacional, a presença ou ausência destas pode afetar diretamente o desempenho de uma empresa júnior. Além disso, a priorização de *stakeholders*, acaba impactando da mesma forma, visto que estes tanto são afetados, quanto afetam diretamente o desempenho de qualquer organização. Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é determinar a relação entre o desempenho de Empresas Juniores brasileiras com as ferramentas de gestão utilizadas e *stakeholders* envolvidos. O trabalho segue uma abordagem mista, de caráter descritivo, com base em dados primários coletados a partir da aplicação de questionários e considerando aspectos qualitativos e quantitativos. Para a análise de dados, foi utilizado da Análise Qualitativa Comparativa (QCA), valendo-se da lógica Crisp-set. Dentre os resultados, destacam-se as análises acerca das ferramentas que levam ao alto desempenho das variáveis construídas. Para a métrica de faturamento por membro, a presença de Análise de Cenários alinhada com a presença de Análise de *Stakeholders* desencadeia o alto desempenho. Já para a métrica de projetos por membro, além da presença de Análise de Cenários somada à Análise de *Stakeholders*, o CRM apresenta-se como gatilho para atingimento do alto desempenho. E por fim para a métrica de membros e tempo de permanência destes, a presença de *Balanced Scorecard* somada à presença de Análise de Cenário ou a presença de CRM com Análise de Cenários desencadeiam alto desempenho. O presente estudo dá continuidade à proposta de formalização de gestão do conhecimento acadêmico acerca do desempenho organizacional das Empresas Juniores. Adicionalmente, são apresentados direcionamentos para realização de estudos similares em outros Estados e até outros países que contem com a presença do Movimento Empresa Júnior.

Palavras-chave: Desempenho, Ferramentas de gestão, Empresas Juniores, *Stakeholders*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Análise das Ferramentas com Faturamento/Membro 0 .	50
Figura 2 – Análise das Ferramentas com Faturamento/Membro 1.	52
Figura 3 – Análise das Ferramentas com Projetos/Membro 0.	54
Figura 4 – Análise das Ferramentas com Projetos/Membro 1	56
Figura 5 – Análise das Ferramentas com Membros e Tempo 0.....	58
Figura 6 – Análise das Ferramentas com Membros e Tempo 1.....	59
Figura 7 – Análise de <i>Stakeholders</i> com Ferramentas/Membro 0.	61
Figura 8 – Análise de <i>Stakeholders</i> com Ferramentas/Membro 1.	63
Figura 9 – Análise de <i>Stakeholders</i> com Projetos/Membro 0	64
Figura 10 – Análise de <i>Stakeholders</i> com Projetos/Membro 1.....	66
Figura 11 – Análise de <i>Stakeholders</i> com Membros e Tempo 0	68
Figura 12 – Análise de <i>Stakeholders</i> com Membros e Tempo 1	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – EJs e suas ferramentas de gestão .....	44
Tabela 2 – <i>Stakeholders</i> priorizados pelas EJs.....	46
Tabela 3 – Desempenho das EJs .....	48



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formulário de Pesquisa.....	31
Quadro 2 – Ferramentas de gestão e seus valores .....	38
Quadro 3 – <i>Stakeholders</i> e seus valores .....	39
Quadro 4 – Critérios de desempenho e seus valores .....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MEJ – Movimento Empresa Júnior

EJ – Empresa Júnior

EJs – Empresas Júniores

BJ – Brasil Júnior

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Objetivo Geral.....	13
1.2	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1	Orçamento.....	15
2.2	<i>Benchmarking</i> .....	16
2.3	Planejamento Estratégico e SWOT .....	17
2.4	Balanced Scorecard (BSC).....	18
2.5	Sistemas de Informação Estratégica ( <i>Softwares</i> ).....	20
2.6	Curva ABC.....	21
2.7	<i>Marketing</i> de Relacionamento (CRM) .....	22
2.8	5S.....	23
2.9	Análise de cenários .....	26
2.10	Análise de <i>Stakeholders</i> .....	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	29
3.2	Caracterização do Objeto .....	29
3.3	População e amostra.....	30
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa.....	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	42
4.1	Perfil dos Respondentes .....	42
4.2	Ferramentas de gestão utilizadas pelas Empresas Juniores.....	43
4.3	<i>Stakeholders</i> envolvidos nas tomadas de decisão das Empresas Juniores..	45
4.4	Desempenho das Empresas Juniores.....	47
4.5	Ferramentas de gestão, <i>stakeholders</i> e desempenho das Empresas Juniores	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	70
	REFERÊNCIAS.....	74
	ANEXOS .....	80
	Anexo A – Formulário de utilização de ferramentas de gestão por empresas juniores brasilienses .....	80

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho de Rumelt, Schendel e Teece (1994) traz à tona o debate sobre os problemas das organizações. Uma das questões levantadas analisa o porquê das organizações serem diferentes, competirem em diversos aspectos e quais fatores sustentam a heterogeneidade e que conseqüentemente as leva a terem desempenhos distintos.

Relatos de Hunger e Wheelen (2002) descrevem o impacto das ferramentas de gestão sobre desempenho organizacional. Desempenho é considerado o conjunto de resultados que uma organização apresenta em determinado período de tempo, de acordo com Fernandes, Fleury e Mills (2006). Assim, as ferramentas de gestão auxiliam executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro (RIGBY, 2009).

Essas ferramentas podem ser muito diversificadas. Sobanski (1994) afirma que o orçamento atua como instrumento para tomada de decisão e controle a curto prazo de uma empresa e, conseqüentemente, de sua estratégia, indicando assim direcionamentos para o seu futuro. Para Balm (1995), o *benchmarking* consiste no processo contínuo de mensuração dos produtos, serviços e, desse modo, levantar boas práticas de concorrentes ou companhias reconhecidas como líderes na indústria, ou seu setor, permitindo reproduzi-las e levando-as a saltos estratégicos.

A utilização dos *softwares*, que apoiam a tomada de decisão, tanto no âmbito estratégico, quanto no operacional, a partir de um aglomerado de componentes inter-relacionados, fornece insumos a partir da coleta, recuperação, processamento, armazenamento e distribuição de informações (LAUDON, LAUDON, 2006; RIGBY, 2009). Há também o planejamento estratégico que permite a uma organização modificar um negócio, ao especificar como alcançar os objetivos organizacionais da melhor forma possível, além de ser orientado para uma análise sistemática e compreensível (RIGBY, 2009; MINTZBERG, 1973).

Cabe ressaltar a flexibilidade de aplicação destas ferramentas organizacionais vista a necessidade histórica das organizações em responder rapidamente aos estímulos e ameaças dos ambientes externo e interno (OSBORNE, 1998). Tal flexibilidade compactua com analogia de Mintzberg (1987), ao comparar a elaboração de estratégias, com o trabalho de um artesão, visto que a imagem inicialmente

planejada é constantemente adaptada durante o seu processo de elaboração. Tavares (2007), complementa o enfoque acima com a análise de organizações que buscam incessantemente uma forma de integrar estratégia e organização, atuando de forma flexível frente às mudanças ambientais.

Por fim, há de se levar em conta a análise dos *stakeholders*, que de acordo com Freeman e Reed (1984), consistem em um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização. Tal conceito possui dois desdobramentos, um mais restrito e um mais abrangente. O primeiro trata como sendo um grupo de pessoas com relacionamento distinto com a empresa (FRIEDMAN, MILES; 2006). Já a segunda definição os trata como sendo aqueles afetados de alguma forma pelas ações que uma organização realiza (FREEMAN et al, 2010). Retomando assim a necessidade das organizações se adaptarem tanto às necessidades internas e externas buscando atingir o melhor desempenho o possível.

O debate acerca do desempenho organizacional pode ser replicado à realidade de Empresas Juniores. Apesar de possuírem diversas características base em comum, observa-se que seus desempenhos são discrepantes. O Relatório do Censo de 2015 apresenta dados sobre o desempenho de cada federação do Movimento Empresa Júnior (MEJ) brasileiro. A Federação do Estado de SP apresentou um faturamento anual de R\$ 308.129, com a presença de 539 empresários juniores, enquanto no DF, com a presença de 500 empresários juniores, o faturamento foi de R\$595.647,49 (Brasil Júnior, 2015).

De acordo com os censos, entre 2013 e 2014, o Movimento Empresa Junior (MEJ) no Brasil apresentou um crescimento surpreendente. Registrou-se mais de 60% de aumento no número de empresas, de 283 para 427, e de membros respondentes, de 3188 para 5150. O faturamento foi R\$13.067.638 no ano de 2014, valor superior em 21,6% em relação ao ano anterior, de R\$10.749.717. Em 2014, cada Empresa Júnior foi responsável pela realização de 5,9 projetos por ano, desempenho pouco superior ao do ano anterior de 5,2 projetos por ano (BRASIL JÚNIOR, 2014). Com isso, verifica-se que os serviços prestados têm apresentado valorização crescente no mercado brasileiro.

## 1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é determinar a relação entre o desempenho de Empresas Juniores (EJs) brasileiras com as ferramentas de gestão utilizadas e *stakeholders* envolvidos.

Os objetivos específicos do presente trabalho fundamentam-se em:

- a) Identificar as ferramentas adotadas pelas Empresas Juniores;
- b) Apurar os resultados obtidos nos últimos três anos das EJs da Concentro (Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal);
- c) Verificar quais *stakeholders* exercem uma maior influência na tomada de decisão estratégica por parte das Empresas Juniores;
- d) Determinar quais ferramentas e quais *stakeholders* levam as Empresas Juniores a desenvolverem alto desempenho organizacional.

## 1.2 Justificativa

O seguinte trabalho busca correlacionar as relações de desempenho com as ferramentas de gestão na realidade de Empresas Juniores do cenário brasileiro. O relatório da Brasil Júnior (BJ) de 2014, demonstra outros pontos que impactam diretamente no desempenho de uma empresa júnior. Primeiramente, foi demonstrado que 45,69% das EJs utilizam algum modelo de gestão específico, 34,91% tem conhecimento de modelos de gestão, porém não utiliza nenhum e 19,40% desconhece modelos de gestão específicos. A respeito da orientação para projetos foi levantado que, 56,03% das EJs recorrem a professores não remunerados, 1,51% utilizam de professores remunerados, 5,39% têm projetos sem orientação, 6,25% são orientados por ex-membros da EJ, 13,79% utilizam orientadores externos, 6,25% utilizam pós-graduandos e 10,78% utilizam outras formas de orientação. Sobre a coleta da satisfação do cliente, percebeu-se que 68,53% das EJs coletam *feedbacks* acerca da satisfação de seus clientes, enquanto 31,47% não realizam esta atividade.

Por fim, foram levantados os critérios nos quais as EJs apresentam maior dificuldade, e estes foram: Clientes, Estratégias e Resultados (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Assim, foi realizado o levantamento de informações referentes ao desempenho de Empresas Juniores no mercado brasiliense, quais ferramentas de gestão utilizam, quais os *stakeholders* são priorizados e quais práticas são referência para uma gestão de qualidade nessa realidade. Por fim será avaliada a possibilidade de replicabilidade destas boas práticas de gestão levantadas para empresas comuns, visto que apesar de formadas por universitários, as estruturas de Empresas Juniores se assemelham à de empresas comuns e apresentam os mesmos desafios sobre frentes de gerenciamento de recursos e de relacionamentos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do trabalho será centrado nas ferramentas de gestão e *stakeholders* abordados na pesquisa a ser realizada, além de fornecer um embasamento teórico no que diz respeito à concepção, forma de atuação e importância das Empresas Juniores. Ferramentas estas, que podem ser definidas como aquelas utilizadas tanto na elaboração, quanto na definição de estratégia de uma organização (VENDRUSCULO, HOFFMANN, FREITAS, 2014).

Levando em conta os trabalhos de Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012), e Nascimento, Hoffmann e Farias (2014), foram elencadas as seguintes ferramentas: Orçamento, Planejamento Estratégico e Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC), Sistemas de Informação Estratégica (*Softwares*), *Benchmarking* e Análise de *Stakeholders*. Foram discutidos e analisados os impactos destas sobre desempenho organizacional das organizações do ramo particular de saúde e unidade de assistência de saúde, ambas no Distrito Federal.

### 2.1 Orçamento

O orçamento pode ser definido como uma expressão quantitativa, formal e detalhada de um plano de ação que visa atingir objetivos estratégicos escolhidos para um determinado período, assim, demonstrações financeiras elaboradas podem ser, referentes à períodos passados ou futuros, como demonstração de resultados, fluxo de caixa e balanço patrimonial orçados (HORNGREN, 1997; PASSARELLI, BOMFIM, 2004). Baseando-se nesse conceito de orçamento, Passarelli e Bomfim (2004) ainda apresentam uma definição mais simplista da ferramenta, a considerando como a simples fixação de limites de despesas para a administração, objetivando a promoção da utilização dos recursos de forma mais produtiva e lucrativa.

Lunkes (2003) ressalta a percepção de variabilidade do orçamento de acordo com as necessidades de uma organização, compreendendo a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes, além da fixação de padrões definidos de atuação para



indivíduos com responsabilidade de supervisão. Sendo assim, o orçamento aproxima as projeções estabelecidas à realidade alcançada pela organização, sem gerar novos riscos (FREZATTI, 2007).

Sanvincente e Santos (2000) citam em sua obra a utilização de um sistema orçamentário que abrange todo o conjunto de operações anuais de uma empresa, cuja formalização do desempenho das importantes funções administrativas gerais oferece inúmeras vantagens. Lunkes (2003, p.39) afirma:

O orçamento está onipresente no ciclo administrativo. Ele pode ser definido em termos amplos, como em um enfoque sistemático formal à execução e controle das responsabilidades do planejamento, demonstrando a importância da ferramenta para o planejamento organizacional e tomada de decisões.

Welsch (1983, p.21) trata o orçamento como um “modo de administrar”, ou seja, uma ferramenta de gestão, pois considera claramente o papel dominante do administrador e proporciona a um sistema de referência para a aplicação de elementos básicos da administração científica, como administração por objetivos, administração participativa, controle dinâmico, *feedback* contínuo, contabilidade por níveis e áreas. Ferreira, Reis, Sediya e Silva (2016) sugerem que a utilização dessa ferramenta de gestão, somada ao planejamento facilitou a gestão pública do Estado de Minas Gerais, após o choque de gestão consequente à uma crise.

## **2.2 Benchmarking**

Tanto Costa (1999) quanto Rigby (2009) apresentam em suas obras o *benchmarking* como uma ferramenta de gestão que busca a melhoria de processos, práticas e resultados, a partir da identificação de condutas mais eficazes em competidores, empresas-modelo ou em diferentes áreas da própria organização. A partir da comparação de desempenhos realizada pelos gestores, torna-se possível a incorporação das melhores práticas às operações através da inovação, buscando alcançar o progresso idealizado (RIGBY, 2009).

A necessidade dessa ferramenta é notável, pois pode resultar no aumento da competitividade empresarial, da excepcionalidade de desempenho, qualidade e satisfação de clientes a partir do levantamento de práticas que resultam em uma

*performance* superior e da incorporação dessas às suas operações, através da inovação (CARLINI, VITAL, 2004; RIGBY, 2009)

O *benchmarking* auxilia ainda os processos de aprendizagem da organização, relacionando-se a práticas comprovadamente eficazes e implementando rapidamente as melhorias necessárias para a superação de obstáculos e adaptação da organização às frequentes transformações do ambiente (CARLINI, VITAL, 2004). Segundo esses mesmos autores, isso evita erros desnecessários e retrabalhos. A ferramenta mostra-se de indubitável importância para a gestão organizacional, visto que permite a realização de saltos estratégicos a partir da implementação de práticas de êxito, levando à melhoria de desempenho e ganho de vantagem estratégica da organização, ao passo que compara as capacidades e pontos de vantagem críticos para a evolução, além do fomento de inovação (RIGBY 2009).

Silva e Fonseca (2009) apresentam o *benchmarking* como agente da mudança da Marinha brasileira, alterando a forma com que a organização opera sua administração pública buscando a redução de custos e de aumento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

## **2.3 Planejamento Estratégico e SWOT**

O Planejamento Estratégico consiste em um instrumento de gestão cuja base é um método estruturado de tomada de decisões, visando a situação futura desejada pela organização, explicitando as ações e recursos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos delimitados (DEITSCHI, NASCIMENTO, 2008; RIGBY, 2009). Ackoff (1980) complementa com a percepção de que a estruturação do planejamento empresarial objetiva tanto prevenir ações incorretas, quanto reduzir a frequência dos fracassos da empresa.

Deitschi e Nascimento (2008) e Simon (1960) enfatizam a visão sistêmica do Planejamento Estratégico através do conceito que envolve a noção de hierarquia de decisões, em que cada passo, no sentido descendente, corresponde à implementação de um objetivo estabelecido no plano imediatamente anterior. Dessa forma, pode-se inferir que as ações operacionais mais relevantes de uma organização são um reflexo de decisões tomadas no passado.

Rezende (2003) enfatiza a importância da utilização de ferramentas de gestão como a Análise SWOT para a elaboração de um planejamento estratégico. A última representa uma avaliação global das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização, sendo estas divididas em fatores internos controláveis e fatores externos incontrolláveis (Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 2000).

O Planejamento Estratégico configura-se como uma ferramenta necessária, a partir do momento em que a consecução do estado futuro almejado pela organização envolve um conjunto de decisões interdependentes, sistemas de decisões qualitativas que irão impactar fundamentalmente o direcionamento ou o seu desempenho organizacional. Essa característica é uma das principais complexidades associadas à elaboração do Planejamento Estratégico, pois requer um ajustamento perfeito dessa cadeia sistêmica de decisões e a avaliação precisa de suas consequências. (DEITSCHI, NASCIMENTO, 2008; RIGBY, 2009)

Silva e Assis (2016) salientam o papel fundamental do Planejamento Estratégico na reestruturação da gestão estratégica da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, permitindo o aprimoramento de seus processos e consequentemente do serviço prestado pela instituição

Presrlak (2016) apresenta o êxito da aplicação da análise de SWOT a uma microempresa do setor de serviços contábeis. Com base na ferramenta, foi possível à organização adquirir uma visão mais clara do ambiente global em que está inserida, considerando suas forças e fraquezas, embasando direcionamentos para o plano de marketing posteriormente estruturado.

## **2.4 Balanced Scorecard (BSC)**

Kaplan e Norton (1997), idealizadores do BSC, o descrevem como uma ferramenta que visa a integração de estratégias ao comunicar-se com processos e sistemas de uma determinada organização, além de oferecer retroalimentação para toda a estrutura. A importância do BSC está associada às ações estratégicas voltadas para a missão organizacional e não somente a ativos intangíveis. Rigby (2009) complementa ao afirmar que o BSC determina o desempenho organizacional com base na visão dos gestores e o mede a partir do alcance ou não dos objetivos

esperados, traduzindo assim a missão e visão da empresa em um conjunto de métricas de desempenho claro e mensurável.

Estudos verificaram que o BSC se mostra eficaz na comunicação e no alinhamento estratégico da motivação e resultados a serem alcançados, levando os gerentes a tomarem decisões considerando os indicadores da ferramenta gerencial (MELINA, SELTO, 2001). Davis e Albright (2004) averiguaram a capacidade do BSC de aprimorar a *performance* financeira de uma organização. Foi analisado que, após a implementação, o desempenho é consideravelmente superior ao de uma organização em ambiente similar cuja implementação não foi realizada.

Por fim, nos estudos de Kaplan e Norton (1997), o BSC foi implementado em mais de duzentas organizações e notou-se que, após a sua introdução, o desempenho organizacional foi engrandecido em praticamente todas as realidades organizacionais pesquisadas, comprovando a importância do instrumento para o gerenciamento da estratégia organizacional.

Silva, Sbardelatti e Rosa (2016) confirmaram a importância do BSC para a implementação de novos hábitos dentro da instituição, que foram gradativamente incorporadas à cultura organizacional por parte dos colaboradores, contribuindo para seu maior engajamento deste com o desempenho organizacional de modo geral. Rosa, Petri, Bianco e Dias (2016) analisaram a utilização do BSC em organizações sem fins lucrativos e foi demonstrada a sua efetividade na análise e controle de indicadores para a verificação e correção de desvios estratégicos. Porém, os mesmos identificaram a necessidade de adaptações da ferramenta, visto que não existe uma única forma de aplicação das perspectivas da ferramenta, sendo assim necessária adaptações a depender das realidades interna e externa de cada organização.

Afonso, Romano, Silva Júnior e Portugal (2015) apresentam o sucesso da implementação do BSC por quinze Tribunais de Contas Estaduais, levando à evolução da gestão governamental brasileira, uma vez que a partir do emprego dessa ferramenta, os gestores transmitiram a seus subordinados os valores organizacionais e metas a serem atingidas, determinando assim um rumo e, conseqüentemente, os resultados dos órgãos. Outro aspecto a ser reforçado pela implementação da ferramenta no Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (UFLA) foi a visão sistêmica adicionada ao planejamento organizacional, permitindo a estruturação de objetivos vinculados às perspectivas definidas

conduzindo ao desenvolvimento organizacional (FERNANDES, FURTADO, FERREIRA, 2016).

## **2.5 Sistemas de Informação Estratégica (*Softwares*)**

A importância da utilização de Sistemas de Informação para gestão é levantada na obra de Farias (2011), que afirma que os *softwares* podem agir tanto auxiliando no processo de tomada de decisão e estratégia organizacional como no contexto gerencial e operacional da entidade. Beal (2004), Cruz (2003) e Calazans (2006) apresentam em suas obras o viés mais estratégico da ferramenta ao destacarem que seu objetivo de traduzir dados em informações, permitindo a realização de análises correlatas, seja do ambiente interno ou externo, no intuito de auxiliar no gerenciamento de recursos e na tomada de decisão estratégica. Assim, as adaptações alinham-se às mudanças exigidas pelas transformações do ambiente no qual a organização está inserida, solucionando conflitos e mudanças intrínsecas a esse.

No que se refere ao aspecto operacional e gerencial, os *softwares* dão suporte ao emitirem relatórios que possibilitam o gerenciamento das principais frentes de uma organização, como custo, qualidade e relacionamento com clientes, impactando diretamente no desempenho corrente e permitindo análises por meio da comparação com o histórico de operações (LAUDON; LAUDON 2006).

Maruyama e Rodrigues (2016) apresentam a aplicação de *softwares* por uma organização que lida com processamento eletrônico de cheques, que, com sucesso, gerencia o fluxo dinâmico de informações com que lida diariamente, estruturando assim uma gestão de conhecimento e de informações. Isso levou ao aprimoramento da tomada de decisão e estruturação de uma cultura voltada para gestão de dados. Mota, Oliveira Júnior e Freitas (2016) ressaltam a eficiência e a eficácia de processos de gestão para as Secretarias de Assistência Social, baseados na aplicação de softwares de gestão informacional, permitindo geração de relatórios ágeis e completos, ao alcance de um clique do cidadão, compondo assim um serviço de qualidade para a comunidade.

## 2.6 Curva ABC

A curva ABC pode ser empregada para diversos fins. Segundo Carvalho (2002), trata-se de um método de classificação de informações que tem como principal função separar e delimitar os itens de maior importância ou impacto, os quais normalmente ocorrem em menor número. Os itens da curva ABC são classificados em: (i) Classe A, são considerados os de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total; (ii) Classe B, possuem importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total; (iii) por fim, os Classe C, que possuem menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total. Entretanto, esses critérios levantados são flexíveis de acordo com a realidade de cada organização para tais percentuais (CARVALHO, 2002).

Já Rodrigues (2003) alinha a utilização da Curva ABC para o ordenamento dos itens de estoque. A partir disso, obtém-se a importância relativa de cada item multiplicando-se o valor unitário de cada um por sua respectiva demanda. Somente após a realização do cálculo os itens podem ser ordenados de forma decrescente em grupos “A”, “B” e “C”. Assim, a ferramenta permite um gerenciamento de recursos alinhado de forma mais concisa aos objetivos estratégicos organizacionais da empresa, levando os esforços e tomadas de decisão a priorizarem os 20% correspondentes à classe “A”, uma vez que estes itens geram um maior impacto no desempenho organizacional geral, seja no que diz respeito aos recursos vinculados ao estoque, clientes, custos ou cultura organizacional.

Em sua obra, Leal, Cotrim e Nardotto (2016) apresentam a importância da aplicação da ferramenta, visto que as análises geradas trazem insumos para a tomada de decisão a partir do corte de custos desnecessários, além de uma melhor definição de custo sobre os produtos. Porém trazem a necessidade de revisão constante do método de análise, visto que leva em consideração diversos dados.

Melo e Saito (2016) demonstram a aplicação da Curva ABC para o gerenciamento dos estoques de uma microempresa de móveis em São Paulo. Com essa ferramenta, a gestão de estoques foi aprimorada, evitando gastos desnecessários, além da estruturação de um estoque mínimo. Pinto e Ribeiro (2016) enfatizam a ferramenta como determinante na estruturação do Lote Econômico de Compras para uma lanchonete familiar, permitindo uma gestão de estoques mais

saudável, que, caso contrário, a médio prazo poderia resultar no fim prematuro do empreendimento.

## **2.7 Marketing de Relacionamento (CRM)**

Para Morgan e Hunt (1994, p.22), o *marketing* de relacionamento consiste no conjunto de atividades de *marketing* direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e prosseguimento de trocas relacionais bem-sucedidas. A prática do CRM permite que empresas colem uma grande quantidade de dados, que após análise, levam a equipe a um maior entendimento sobre os grupos de clientes e a elaboração estratégias, como a definição de clientes-alvo e estruturação de esforços para conquista-los, oferecendo valor por meio de ofertas customizadas e desenvolvimento de relacionamentos duradouros (RIGBY, 2009; PAYNE, 2006). Segundo Rigby (2009), o instrumento ainda fornece insumos sobre comportamentos e necessidades dos consumidores, para responder mais rapidamente às mudanças nos desejos dos mesmos e desenvolver produtos mais alinhados para o segmento em questão (RIGBY, 2009).

Os requisitos necessários para a implementação do CRM são apresentados na obra de Payne (2006), que ressalta a necessidade da visão holística do marketing de relacionamento em todas as partes da organização, a partir da presença de processos, operações e pessoas integrada. Segundo ele, a essência do marketing deve ser a filosofia que norteia todo o negócio.

Khan et al. (2012) complementam com a ótica dos clientes, a qual enxerga que o CRM a partir de diretrizes, procedimentos, processos e estratégias permite que a organização atraia clientes novos e rentáveis, bem como conserve e fortaleça os laços com os atuais, mantendo o controle de todas as informações relacionadas aos mesmos. Este ponto se torna requisito para o sucesso do CRM, uma vez que um relacionamento com clientes estratégicos resulta em geração de valor para os acionistas, tomando por base a assertiva de que os clientes de longo prazo tendem a comprar mais, tomar menor tempo da empresa, possuir menor sensibilidade ao preço e trazer novos potenciais clientes para o negócio. (PAYNE, 2006; REICHHELD, 1996, p.02).

É possível concluir que o CRM se configura como um grande diferencial de trajetórias bem-sucedidas nas maiores organizações, visto que a retenção de clientes e desenvolvimento de um relacionamento com os mesmos podem ser consideradas bases para uma *performance* de alto desempenho no mercado. (REICHHELD, 1996, p.02).

O estudo de Silva e Silva (2008) ressalta a importância de estratégias de CRM para o setor de hotelaria, no intuito de captar e utilizar informações visando aprimorar a prestação de serviços com a superação constante de expectativas dos clientes. Apesar de ser ressaltado que a empresa em questão poderia implementar mais práticas visto que o CRM é uma ferramenta atrelada a um processo de atendimento ao cliente que com o passar do tempo se tornam mais exigentes. Percebe-se que esta ao utilizar das informações coletadas se diferencia de seus concorrentes e, dessa forma, mantém a terceira posição na análise europeia das redes de hotéis de negócios.

Da mesma forma, Medeiros, Cas e Medeiros (2016) exaltam o sucesso da utilização da ferramenta reativando clientes antigos em uma concessionária de veículos comerciais em Santa Maria - RS. Além disso, a utilização dessa ferramenta com apresentação de resultados imediatos prevê a estruturação de uma cultura organizacional voltada para o relacionamento com clientes aprimorando assim a participação da marca no mercado.

## 2.8 5S

Segundo Silva (1994), o programa 5S é a base para a “Qualidade Total,” pois sua implantação torna o ambiente da empresa mais organizado, seguro e humano, diminuindo desperdícios e melhorando o ambiente físico. Com o objetivo de transformar as atitudes das pessoas e os ambientes das organizações, a ferramenta resulta no aprimoramento da qualidade de vida dos funcionários, redução de custos e desperdícios e aumento da produtividade das organizações (REBELLO, 2005).

O programa 5S apresenta iniciais correspondentes às cinco palavras japonesas que representam 5 atividades sequenciais e cíclicas: *Seiri*, *Seiton*, *Seiketsu*, *Seiso* e *Seiketsu*. No Brasil, a terminologia de “Cinco sentidos” foi adotada na ausência de



termos alinhados com a proposta que começassem com a letra “S” (Silva, 1996). O termo “Senso” significa o exercício da capacidade de apreciar, julgar e entender, a aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular (LAPA, 1998), termo que se encaixa perfeitamente com os termos japoneses que dão base para a Qualidade Total. Segundo Ribeiro (1994), a tradução dos termos para a língua portuguesa na forma de cinco sentidos, respectivamente: de organização (descarte), de ordenamento (ordenação), de limpeza (saúde), de asseio (padronização) e de disciplina (manutenção da ordem).

O Senso de utilização (*Seiri*) pressupõe que, além da identificação dos excessos ou desperdícios, este senso esteja em busca do motivo por trás desses excessos, de modo que sejam adotadas medidas preventivas para evitar o acúmulo de materiais, levem à utilização dos recursos disponíveis, com bom senso e equilíbrio, evitando ociosidades e carências. (SILVA, 1996; LAPA, 1998). Outros benefícios levantados com a implementação desse senso foram a redução da necessidade de espaço físico, controle da produção e execução do trabalho no tempo previsto, diminuição do desperdício de material, redução de custos e de acidentes. (LAPA, 1998)

O Senso de ordenamento (*Seiton*) apresenta como objetivo o armazenamento adequado dos elementos necessários de maneira sistemática, levando em consideração a facilidade de acessá-las, a frequência de utilização, o peso, e uma sequência lógica de prática e assimilação, permitindo assim a estruturação de um sistema de comunicação visual para rápido acesso dos recursos armazenados (SILVA, 1996; LAPA, 1998). Os benefícios levantados a partir da implementação desse senso são: o aprimoramento na utilização dos espaços disponíveis, a rapidez e a facilidade na busca de itens, a redução de custos a partir da contenção de desperdícios, o aumento da motivação e a produtividade dos colaboradores, a maior racionalização do trabalho, e o aumento da funcionalidade do ambiente (LAPA, 1998)

O Senso de Limpeza (*Seiso*) visa erradicar a sujeira no ambiente de trabalho, realizando frequentes inspeções de reconhecimento do ambiente, equipamentos e pessoas, com o intuito de identificar e atacar as fontes de problemas. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente ou pelo operador da máquina ou equipamento (SILVA, 1996; LAPA, 1998). Os benefícios levantados por esse senso são: o desenvolvimento de um ambiente mais amigável para equipe, satisfação e eficiência crescente por parte dos colaboradores, contenção

de gastos com doenças, prevenção da perdas de recursos e aprimoramento da imagem da organização frente aos públicos interno e externo. (LAPA, 1998).

O Senso de saúde (*Seiketsu*), segundo alguns autores também pode ser nominado de “Senso de asseio”, objetiva conservar condições de trabalho, físicas e mentais favoráveis à saúde, e garantir que os estágios de organização, ordem e limpeza atingidos não retrocedam. Este processo é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos, de modo todas as tarefas sejam cumpridas voluntária e rotineiramente da mesma forma, a fim de melhorar o desempenho da organização (SILVA 1996; CALEGARE,1999). Os benefícios deste senso para a realidade organizacional são: a melhoria continua do ambiente de trabalho, a racionalização do tempo gasto em atividades operacionais, o incentivo à criatividade das pessoas envolvidas e a melhoria da produtividade (LAPA, 1998)

O Senso de disciplina (*Shitsuke*) consiste no hábito de observar e cumprir rigorosamente, como forma de respeito ao próximo, as normas, sejam estas escritas ou informais, estabelecidas pela organização. Esse hábito requer o comprometimento dos colaboradores para com os padrões técnicos e éticos da organização, além da busca pela melhoria continua, seja em nível pessoal ou organizacional (SILVA, 1996; LAPA 1998). Os benefícios do senso de disciplina residem no aprimoramento das relações humanas, fortalecimento do trabalho em equipe, desenvolvimento da confiabilidade e credibilidade do repasse de informações; eliminação do desperdício, dignificação do ser humano e elevação das formas de execução de tarefas (LAPA, 1998).

Berta, Ferreira e Talamini (2008) demonstram o diferencial do 5S para uma agroindústria de produtores rurais integrados, que conduziu à estruturação do programa de Qualidade Total. Porém ao mesmo tempo enfatizam a dificuldade em cumprir os requisitos para atingir os níveis desejados, em especial nos sentidos de bem-estar, seleção, ordenação e limpeza. Isso demonstra a dificuldade da aplicação da ferramenta considerando os desafios impostos por ela.

## 2.9 Análise de cenários

Na concepção de Porter (1989), os cenários representam uma visão internamente consistente do futuro que poderá se efetivar. A finalidade da análise destes, consiste em possibilitar a compreensão de diversas ameaças que a organização poderá enfrentar em dado horizonte e conduz à estruturação uma visão de longo prazo com planos de contenção, complementando o planejamento de longo prazo, trazendo uma visão mais clara do futuro e incorporando efeitos da globalização e de mudanças repentinas de mercado, rupturas de negócio e alterações no gerenciamento em questões estratégicas, consequentemente aprimoramento o processo decisório da organização (RIGBY, 2009).

Ao utilizar da análise de cenários, os paradigmas da estratégia organizacional são desafiados e suas fronteiras externas e internas são repensadas. Isso leva a um aprimoramento no aprendizado da organização, ao desafiar premissas e crenças implícitas e amplamente aceitas sobre o negócio e seu direcionamento estratégico na organização, identificando alavancas-chave que podem influenciar no futuro da empresa. Além disso, complementa o planejamento de longo prazo, trazendo uma visão mais clara do futuro e incorporando efeitos da globalização e de mudanças de gerenciamento em questões estratégicas (WEICK, 1995; RIGBY, 2009).

O planejamento de cenários constitui uma ferramenta importante por evitar os perigos de se pensar de forma simplista, unidimensional e linear. Ao levantar e testar diversas hipóteses, os gestores podem discutir juntos e desafiar suas premissas em um ambiente seguro e hipotético antes de decidir em qual em qual direção seguir, os permitindo que se preparem para situações inesperadas (RIGBY, 2009).

Furlan (2014) analisa a aplicação da análise de cenários em cooperativas agroindustriais do Paraná, traduzindo-se o esforço das organizações em compreender e antever o futuro, considerando as tendências. Com isso, é possível visualizar o impacto de uma tomada de decisão equivocada sobre diversas organizações, e consequentemente à vida de milhares de pessoas ligadas ao cooperativismo.

## 2.10 Análise de *Stakeholders*

A definição de *Stakeholders* pode ser atribuída a grupos ou pessoas que reivindicam legitimamente pertencimento, direitos ou interesses em procedimentos ou aspectos substantivos das atividades corporativas, sejam estas do passado, presente ou futuro (CLARKSON, 1995, p.106; DONALDSON, PRESTON, 1995, p.67). Porém a definição mais reconhecida na literatura é a de Freeman (1985, p.46), na qual *stakeholders* podem ser identificados sobre duas óticas distintas, (i) uma mais abrangente, qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que, inversamente, é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização; (ii) outra mais restrita, como qualquer grupo ou indivíduo, no qual a organização é dependente para a sua sobrevivência contínua.

A identificação dos principais *stakeholders* de uma organização permite o levantamento e gerenciamento de seus interesses, o que possibilita a elaboração de respostas mais alinhadas às demandas internas e externas, e assim, gera mais valor e permite construir relacionamentos mais estreitos (STARIK, 1995; BANSAL, 2005; GRUNDY, 2005).

Mitchel, Agle e Wood (1997), elaboraram um modelo para identificação dos *stakeholders*, tendo como base três atributos: (i) poder – habilidade de permitir que os resultados desejados sejam alcançados; (ii) legitimidade – as relações com a organização são legitimadas, sejam estas de formas diretas ou indiretas; habilidades para buscar os resultados desejados; (iii) urgência – o atendimento destes deve ser priorizado pela organização, pois possuem a habilidade, para alcançar seus resultados. Outro modelo apresentado pela literatura é o de Frooman (1999), fundamentado na dependência de recursos entre organização e os seus *stakeholders*, indicando que a partir destas relações e seus comportamentos apresentados, as tomadas de decisão estratégica da organização podem ser melhor direcionadas relações auxilia a organização na tomada de decisão estratégica.

Logo, o gerenciamento de *stakeholders* se apresenta como uma ferramenta de grande importância para a gestão organizacional, visto que de acordo com Rigby (2009), todas as ferramentas de gestão devem analisar devem considerar os colaboradores de uma organização e necessitam da opinião desses para a sua

utilização e validação, além da influência externa que pode direcionar sua implementação.

Ortega, Boaventura e Mascena (2016) discutem a hipótese do atendimento ao *stakeholder* franqueado estar diretamente ligado ao desempenho financeiro da franquia. Tal hipótese foi refutada e ainda foi analisada uma relação negativa entre marca e desempenho financeiro. Segundo os autores, tal resultado não enfraquece a teoria dos *stakeholders*. Essa afirmativa tem como base a literatura atual, que propõe a criação de valor no relacionamento com diversos grupos de *stakeholders* simultaneamente e não apenas a priorização do relacionamento com o *stakeholder* mais relevante.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta etapa do trabalho são detalhados o tipo e a descrição geral da pesquisa; as organizações estudadas; população e amostra utilizada; os instrumentos de pesquisa; e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa tem caráter descritivo a partir de dados primários coletados com a aplicação de questionários. Foi utilizada uma abordagem mista, considerando aspectos qualitativos e quantitativos.

#### 3.2 Caracterização do Objeto

As Empresas Juniores (EJs) são associações civis sem fins lucrativos, constituídas e geridas por estudantes do curso superior, que têm como objetivo proporcionar-lhes a aplicação e aprimoramento dos conhecimentos teóricos obtidos ao longo de sua formação acadêmica (FANAYA JUNIOR et al., 2010; RODRIGUES et al., 2010; BRASIL JÚNIOR, 2011), em um ambiente empresarial, lidando com clientes e gerenciamento tanto de recursos quanto de *stakeholders*.

Segundo a Brasil Júnior (2010) O Movimento Empresa Junior (MEJ) consiste no conjunto de Empresas Juniores que têm o intuito de fomentar comportamentos empreendedores desde a graduação. As Empresas Juniores surgiram na França, em 1967, através da iniciativa de uma estudante que fomentou e introduziu no mercado um projeto que visava colocar à disposição de empresas seniores os seus trabalhos administrativos a preços abaixo do mercado (MORETTO et al, 2004). A Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores – foi criada em 2003, e possui a função de regulamentar e auxiliar as Empresas Juniores ao redor do Brasil, possibilitando alcançarem o desenvolvimento desejado (Brasil Júnior, 2010).

No Relatório Censo Identidade (Brasil Júnior, 2014), é possível encontrar informações a respeito do Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ). Esse

documento foi criado e desenvolvido pela Brasil Júnior, determinando os fatores a serem respeitados e seguidos pelas organizações, para que esta possa ser reconhecida como uma Empresa Júnior. No artigo 3º do CNEJ, é apresentada uma característica que determinante para a forma de atuação do Movimento Empresa Júnior: “Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) cursos de graduação ao(s) qual(is) a Empresa Júnior for vinculada.” (BRASIL JÚNIOR, 2010).

Essa característica é ressaltada por Moretto et al. (2004), ao afirmar que o MEJ tem papel importante no desenvolvimento e qualificação dos empresários juniores no Brasil visto que, durante sua permanência no Movimento, são realizados intercâmbios, provenientes de *benchmarkings* constantes de informações entre as EJs, uma vez que existem diversas estruturas do MEJ em esfera estadual e nacional.

Assim, as Empresas Juniores, que por meio de projetos de consultoria (MATOS, 1997), desenvolvem seus membros em uma realidade empresarial, utilizam-se de ferramentas de gestão para se posicionarem competitivamente frente a outras Empresas Juniores e até com empresas seniores.

### 3.3 População e amostra

O estudo baseia-se no censo das EJs da Concentro (Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal). Ou seja, todas as Empresas Juniores do Distrito Federal, independente da Universidade com quais estas estão vinculadas.

Foram determinadas métricas de desempenho que restringem os participantes do estudo, uma vez que para serem levantadas as relações de suficiência e necessidade, é necessária uma análise histórica dos últimos 3 anos (2014-2016) que permite a análise da curva de desempenho. As variáveis dependentes para a análise dos resultados organizacionais de cada uma das Empresas Juniores são: (i) faturamento, (ii) número de projetos realizados, (iii) número de membros efetivos e tempo que estes permanecem nas EJs. O faturamento está diretamente ligado ao serviço prestado e ao *ticket* médio (preço médio de projetos), correspondendo aos resultados monetários para os serviços prestados. O número de projetos trata da

capacidade de captação de clientes e até da manutenção de relacionamentos com eles. E o número de membros e tempo de permanência desses, diz respeito à adesão dos alunos de graduação para participar do MEJ (Movimento Empresa Júnior), que é um dos principais *stakeholders* destas organizações.

### 3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi um questionário elaborado na plataforma eletrônica de construção de formulários *GoogleForms*. O formulário encaminhado foi dividido em quatro sessões: (i) Categorização da EJ, (ii) Categorização do Respondente, (iii) Ferramentas de Gestão e (iv) Desempenho Organizacional.

As perguntas referentes a cada sessão encontram-se no Quadro 1, apresentando a etapa, a pergunta, a escala caso esteja presente e as referências do estudo, presentes nas perguntas acerca ferramentas de gestão.

Quadro 1 – Formulário de Pesquisa

Sessão	Perguntas	Escala	Referências
1) Categorização da EJ	Qual a sua Ej?		
1) Categorização da EJ	A qual instituição de ensino está vinculada?		
1) Categorização da EJ	Qual o ano da fundação da EJ		
1) Categorização da EJ	A quanto tempo a EJ está vinculada à CONCENTRO		
1) Categorização da EJ	Qual o curso predominante dentro da EJ?		
1) Categorização da EJ	Indique quais as 5 organizações que a EJ mais se relaciona e qual a sua frequência de contato	Veze por Mês	
2) Categorização do Respondente	Qual o cargo que ocupa na EJ?		
2) Categorização do Respondente	A quanto tempo está na EJ?	0-6 meses, 7-12 meses, 13-18 meses, 19-24 meses, 25-30 meses,	



		31-36 meses, 37-42 meses, 43-38 meses	
2) Categorização do Respondente	Qual o semestre predominante de matrícula?	1º-2º, 3º-4º, 5º- 6º, 7º- 8º, 9º-10º, 11º-12º	
2) Categorização do Respondente	Idade	Até 18, 19-20, 21-22, 23-25, 26-30, mais de 30	
2) Categorização do Respondente	É aluno de qual curso?		
2) Categorização do Respondente	Gênero		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza Orçamento como ferramenta de gestão?		(HORNGREN, 1997; PASSARELLI, BOMFIM, 2004; LUNKES, 2003; FREZATTI, 2007; SANVINCENTE, SANTOS, 2000; WELSCH, 1983; FERREIRA, REIS, SEDIYAMA, SILVA, 2016)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?	1-5	
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza <i>Benchmarking</i> como ferramenta de gestão?		(COSTA, 1999; RIGBY, 2009; CARLINI, VITAL, 2004; SILVA, FONSECA, 2009)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza Planejamento Estratégico + Análise SWOT como ferramenta de gestão?		(DEITSCHI, NASCIMENTO, 2008; ACKOFF, 1980; SIMON, 1960; REZENDE, 2003; MINTZBERG, LAMPEL,

			AHLSTRAND, 2000; SILVA, 2016; ASSIS, 2016; PRESRLAK, 2006)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza o <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão?		(KAPLAN, 1997; NORTON, 1997; RIGBY, 2009; MELINA, SELTO, 2001; DAVIS, ALBRIGHT, 2004; SILVA, SBARDELATTI, ROSA, 2016; AFONSO, ROMANO, SILVA JÚNIOR, PORTUGAL, 2015; FERNANDES, FURTADO, FERREIRA, 2016)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza de Softwares como ferramenta de gestão?		(FARIAS, 2011; BEAL, 2004; CRUZ, 2003; CALAZANS, 2006; LAUDON, 2006; MARUYAMA, RODRIGUES, 2016; MOTA, OLIVEIRA JÚNIOR, FREITAS, 2016)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		

3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza da Curva ABC como ferramenta de gestão?		(CARVALHO, 2002; RODRIGUES, 2003; LEAL, COTRIM, NARDOTTO, 2016; MELO, SAITO, 2016; PINTO, RIBEIRO, 2016)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza o CRM como ferramenta de gestão?		(MORGAN, HUNT, 1994; RIGBY, 2009; PAYNE, 2006; KHAN et al, 2012; REICHHELD, 1996; SILVA, SILVA, 2008; MEDEIROS, CAS, MEDEIROS, 2016)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza o 5S como ferramenta de gestão?		(SILVA, 1994; RABELLO, 2005; LAPA, 1998; RIBEIRO 1994; SILVA, 1996; CALEGARE, 1999; BERTA, FERREIRA, TALAMINI, 2008)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		

3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza a Análise de Cenários como ferramenta de gestão?		(PORTER, 1989; RIGBY, 2009; WEICK, 1995; FURLAN, 2014)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	A EJ utiliza a Análise de <i>Stakeholders</i> como ferramenta de gestão?		(CLARKSON, 1995; DONALDSON, PRESTON, 1995; FREEMAN, 1985; STARIK, 1995; BANSAL, 2005; GRUNDY, 2005; MITCHEL, AGLE, WOOD, 1997; FROOMAN, 1999; ORTEGA, BOAVENTURA, MASCENA, 2016)
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Qual a importância da ferramenta para o desempenho da EJ?		
3) Utilização e Impacto de Ferramentas de Gestão	Determine qual o grau de importância dos stakeholders assinalados abaixo para a tomada de decisão estratégica da sua EJ, sendo 1 - baixíssima importância e 5 - altíssima importância		
4) Desempenho	Qual foi o faturamento no ano de 2016?		

4) Desempenho	Qual foi o faturamento no ano de 2015?		
4) Desempenho	Qual foi o faturamento no ano de 2014?		
4) Desempenho	Qual foi o número de projetos realizado no ano de 2016?		
4) Desempenho	Qual foi o número de projetos realizados no ano de 2015?		
4) Desempenho	Qual foi o número de projetos realizados no ano de 2014?		
4) Desempenho	Qual foi o número de membros efetivos no ano de 2016?		
4) Desempenho	Qual foi o número de membros efetivos no ano de 2015?		
4) Desempenho	Qual foi o número de membros efetivos no ano de 2014?		
4) Desempenho	Aproximadamente, qual foi o tempo médio de retenção dos membros neste intervalo (2014-2016)	0-6 meses, 7-12 meses, 13-18 meses, 19-24 meses, 25-30 meses, 31-36 meses, 37-42 meses, 43-48 meses.	

Fonte: Elaboração própria.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

#### 3.5.1 Coleta de dados

Antes da aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste seguindo os princípios apontados por Vergara (2007). Nessa etapa, foram coletadas as percepções de respondentes externos ao estudo. A amostra era de dois membros ligados ao Movimento Empresa Júnior escolhidos por conveniência. Foi firmado um acordo de confidencialidade para evitar influência negativa nas respostas. Assim como o estudo, a aplicação se deu no meio eletrônico e permitiu a adaptação para que este

chegasse ao formato ideal. Suas sugestões foram incorporadas ao texto final do questionário. A versão final do questionário encontra-se no Anexo A.

A coleta de informações se deu durante o mês março de 2017, a partir do encaminhamento dos questionários para o e-mail institucional de cada uma das Empresas Juniores federadas pela Concentro (Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal), em que se apresentava a proposta do estudo e os benefícios do mesmo para o MEJ brasileiro.

Apesar de a proposta inicial ser de realização de um estudo com todas as empresas elencadas no censo das Empresas Juniores do Distrito Federal participantes da Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal (Concentro), foram coletadas 28 respostas das 36 Empresas Juniores participantes da federação.

### **3.5.2 Tratamento de dados**

Foi necessário filtrar as 28 Empresas Juniores respondentes, em função da ausência de algum dado central dos resultados de faturamento, projetos ou membros, cuja ausência iria prejudicar a realização de análises. Assim, o estudo contou 14 Empresas Juniores, cujos nomes foram preservados com o intuito de não impactar a imagem organizacional frente ao mercado brasileiro. Para isso cada caso foi descrito como EJ1, EJ2 (...), EJ14. Além disso, percebeu-se de imediato a ausência de casos na ferramenta 5S e a presença de apenas uma ocorrência da ferramenta curva ABC, o que inviabilizaria a análise de sua influência. Em decorrência destes fatos, ambas as ferramentas foram retiradas da análise de dados.

Os dados foram tabulados em uma planilha do Excel, onde as linhas continham os dados de cada EJ, as colunas os dados de ausência e presença das ferramentas. As últimas 3 colunas contêm informações sobre o desempenho das Empresas Juniores, com base nas métricas elaboradas.

Já o tratamento dos dados coletados pela pesquisa se deu a partir de estatística descritiva. Para as ferramentas de gestão, foi definido que além da afirmação da utilização da ferramenta, que necessariamente tivesse grau de importância 3 ou mais para determinar o alto grau de influência de tal ferramenta no desempenho

organizacional de acordo com a tabela abaixo. Determinou-se o valor 1 como indicativo de presença do alto grau de influência da ferramenta e o valor 0 como ausência deste alto grau de influência da ferramenta levantada.

Quadro 2 – Ferramentas de Gestão e seus valores

Ferramenta de Gestão	Código	Escala
Orçamento	ORC	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Benchmarking	BENCH	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Planejamento Estratégico e Análise de SWOT	PEeSWOT	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
<i>Balanced Scorecard</i>	BSC	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Softwares	SOFT	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Marketing de Relacionamento (CRM)	CRM	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Análise de Cenários	AC	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Análise de <i>Stakeholders</i>	AS	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência

Fonte: Elaboração própria com base em Dias (2015).

Da mesma maneira, para as perguntas referentes aos *stakeholders* a serem priorizados, só foi avaliada como priorização a partir da nota 3 do grau de importância de cada *stakeholder* para o resultado organizacional. Seguindo a mesma linha lógica do Quadro 2.

Quadro 3 – *Stakeholders* e seus valores

STAKEHOLDERS	Código	Escala
--------------	--------	--------

Cientes	CLIENTES	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Membros da Empresa Júnior	MEMBROS	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Alunos do curso cuja Empresa Júnior está vinculada	ALUNOS	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Professores (Orientadores)	PROFESSORES ORIENTADORES	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Departamento ou Faculdade	DEPARTAMENTO/ FACULDADE	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Outras empresas de mercado	OUTRAS EMPRESAS	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Profissionais de Mercado (Orientadores)	PROFISSIONAIS DE MERCADO (ORI)	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Outras Empresas Juniores	EJS	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
CONCENTRO (Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal)	CONCENTRO	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Confederação Brasileira de Empresas Juniores	BJ	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Ex-membros da Empresa Júnior	EX-MEMBROS	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência
Assessoria contábil e/ou jurídica	ASSESSORIA CONTÁBIL/JURÍDICA	1=presença de alto grau de influência; 0=ausência de alto grau de influência

Fonte: Elaboração própria com base em Dias (2015)

Sobre o desempenho organizacional das empresas juniores, este pode ser determinado como um *proxy* da qualidade de formação de cada EJ, visto que têm



como objetivo desenvolver profissionalmente por meio da vivência empresarial e realização de projetos e serviços (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Assim sendo, as variáveis de desempenho foram compiladas em faturamento por membro, número de projetos por membro e uma relação entre número de membros e tempo em que permanecem, permitindo uma análise mais com a realidade organizacional de cada objeto, visto a divergência de contextos mercadológicos e históricos de cada Empresa Júnior. Estes foram tratados tendo como base a mediana, assim, valores acima da mediana, configuraram a presença de um alto desempenho, e, logicamente, valores abaixo configuraram a ausência deste alto desempenho.

Quadro 4 – Critérios de desempenho das EJs e seus valores

Métrica Utilizada	Mediana	Escala
Faturamento por Membro	R\$641,75 por membro	1=valor acima ou igual mediana; 0=valor até a mediana
Número de Projetos por Membro	0,29 projetos por membro	1=valor acima ou igual mediana; 0=valor abaixo da mediana
Número de Membros e Tempo de Permanência destes	44 membros e um tempo médio de permanência entre 13 e 18 meses	1=valor acima ou igual a mediana em ambos os critérios; 0=valor abaixo da mediana em algum dos critérios

Fonte: Elaborado própria com base em Dias (2015)

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica QCA, Análise Comparativa Qualitativa (QCA- *Quantitative Comparative Analysis*), uma abordagem analítica, que considera detalhadamente cada um dos casos abordados com comparações entre seus cruzamentos (RIHOUX, ÁLAMOS-CONCHA, BOL, MARX & REZSÖHAZY, 2013).

Segundo Ragin (1987), o idealizador do método, o QCA conecta as análises qualitativas e quantitativas. A ferramenta é capaz de pontuar padrões decisivos para os casos levantados. Possibilitando o estudo de condições que são insuficientes,

porém, partes necessárias das receitas causais. Ou seja, com base de diferentes combinações de condições causais é possível averiguar a geração de um mesmo resultado.

O método, é a ferramenta mais condizente para a realização de uma pesquisa cuja amostra é pequena ou intermediária, permitindo a presença de um excesso de casos, ou ainda a presença de poucos casos. O primeiro, dificultaria o relacionamento entre informações coletadas nos casos, enquanto o segundo seria inviável considerando a realidade maioria das ferramentas estatísticas (RAGIN, 1987), que necessitam de uma amostra maior para garantir a confiabilidade do estudo.

Assim sendo, o QCA fundamenta-se em análises de relações estruturadas e não de correlações, visto que teorias sociais, são normalmente formuladas verbalmente. Apresentando assim uma visão mais próxima da teoria, que a utilização de métodos quantitativos convencionais. As relações causais de necessidade e suficiência são indicadas a partir de um conjunto de relações existentes. De acordo com a necessidade, o resultado é consequência da condição causal. Com a suficiência, a consequência causal é um subconjunto do resultado (RAGIN, 1987).

O método QCA foi utilizado no modo *Crisp-set*, método clássico de análise de presença e ausência, que além de verificar a presença ou ausência da utilização das ferramentas, permite a análise do impacto destas com base na frequência de utilização. O processo de migração dos dados do questionário para os arquivos eletrônicos tomou como base a o *software* Excel para tratamento e posteriormente o *software* Tosmana, de acesso livre, para execução do QCA.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta etapa consiste na apresentação dos resultados e sua discussão com base no tratamento e análise dos dados realizados, além da utilização do *software* Tosmana para análise *Crisp-set* do método QCA. As primeiras três seções tratam de da discussão simples, considerando apenas uma das frentes que o estudo levanta, ferramentas, *stakeholders* ou resultados. Já as seções consecutivas apresentam o análise destes dados e a análise dos desempenhos.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

Dos 14 respondentes, 11 são alunos da UnB campus Darcy Ribeiro, 1 da UnB FGA, 1 do UniCEUB e 1 da Universidade Católica de Brasília. A maioria se dá na UnB possivelmente pelo fato da primeira Empresa Júnior da região Centro-Oeste ter sido fundada na UnB há 25 anos atrás, servindo não apenas inspiração para o surgimento de outras Empresas Juniores, mas também como suporte a boas práticas de gestão.

Apenas 5 dos respondentes são membros de EJs que surgiram antes dos anos 2000, enquanto o restante fazem parte de EJs de nascimento mais recente. Isso que leva a crer que, a partir do momento que o Movimento Empresa passou a ser patrocinado com atividade de extensão pelas instituições de ensino, a criação e estruturação de outras EJs se tornou facilitada.

Acerca dos cursos de graduação dos quais os respondentes fazem parte, estes são variados, mas percebe-se uma predominância das engenharias, com 5 casos. Além disso, dentre os respondentes estão presentes os cursos de administração, *design*, economia, estatística, geofísica, nutrição, psicologia, relações internacionais. Sobre o semestre predominante, a maioria dos respondentes está entre o 5º e 6º semestre, contando com 7 casos. Isso leva a se considerar que é comum alunos ingressarem imediatamente no movimento assim que adentram a vida universitária e consequentemente atingem cargos superiores, como a presidência dentro de aproximadamente um ano e meio como membros.

Tratando da experiência destes com o Movimento Empresa Júnior, dos 17 respondentes apenas dois possuíam cargos de vice-presidentes, enquanto os demais ocupam o cargo de presidente. Indicando que os altos cargos de gestão são os mais alinhados para responder sobre as ferramentas de gestão estratégia de uma Empresa Júnior. Mas assim, estes cargos podem ser alcançados na maioria das vezes em um período de 1 a 2 anos. Ao se considerar o tempo que estes membros estão nas EJs, conta-se com 4 casos que se encontram entre os intervalos de 13 a 18 meses, outros 3 se encontram no intervalo de 19 a 24 meses. Ainda estão presentes, 4 casos no intervalo de 25 a 30 meses, 2 no intervalo de 31 a 36 meses e apenas 1 caso no intervalo 37 a 42 meses. Estes dados comprovam que a jornada de um empresário júnior até a presidência tem duração de 2 anos, cerca de metade ou dois quintos de sua graduação. E considerando o tempo de jornada e o semestre dos respondentes, é possível inferir que é comum alunos ingressarem no MEJ assim que adentram na universidade.

Estes têm idades que variam entre 19 e 25 anos, com 7 casos de respondentes com idades entre 21 e 22 anos, 6 casos entre 19 e 20 anos e 3 casos entre 23 e 25 anos. A experiência proporcionada pela experiência na Empresa Júnior permite alcançar um grau de maturidade suficiente para liderar uma organização com até mais de 50 membros com idade tão precoce. Reafirmando assim o momento de entrada dos membros no MEJ.

Por fim, no que se refere ao gênero, tem-se 10 homens nestes cargos de liderança e 4 mulheres. Pode-se inferir que esta maioria masculina acaba tendo relação ao peso da presença de Empresas Juniores nos cursos de engenharia, predominantemente preteridos por homens. Em contrapartida, percebe-se um movimento inclusivo, que é mais voltada para a meritocracia, uma vez que é comum nos depararmos com mulheres em outros cargos de gestão nas Empresas Juniores do Distrito Federal.

## **4.2 Ferramentas de gestão utilizadas pelas Empresas Juniores**

Posteriormente, foi analisada a dicotomia entre o alto ou baixo grau de influência das ferramentas de gestão levantadas pelo estudo. As ferramentas

analisadas foram: Orçamento (ORC), Benchmarking (BENCH), Planejamento Estratégico com análise de SWOT (PEeSWOT), *Balanced Scorecard* (BSC), *Softwares* (SOFT), CRM, Análise de Cenários (AC) e Análise de *Stakeholders* (AS). Os resultados estão presentes na Tabela 1.

Tabela 1 – EJs e suas ferramentas de gestão

EJ	ORC	BENCH	PEeSWOT	BSC	SOFT	CRM	AC	AS
EJ1	1	1	1	1	0	0	1	1
EJ2	1	0	1	1	1	0	1	0
EJ3	1	1	1	0	1	1	1	0
EJ4	1	1	1	1	1	1	1	1
EJ5	1	1	1	1	0	0	1	0
EJ6	1	1	1	0	1	0	1	1
EJ7	1	1	0	1	1	1	1	1
EJ8	0	1	1	1	1	0	0	1
EJ9	1	1	1	1	1	0	0	0
EJ10	1	1	0	0	1	0	0	0
EJ11	1	1	1	1	0	0	1	0
EJ12	1	1	1	0	1	1	0	1
EJ13	1	1	1	0	1	1	0	0
EJ14	1	1	1	0	0	0	0	1
Somatório	13	13	12	8	10	5	8	7

Fonte: Elaboração própria

Pode-se iniciar a análise dos resultados tratando sobre o as frequências de alto grau de influência das ferramentas Orçamento e Benchmarking em 13 dos 14 casos apresentados, representando 92% da amostra. Para o Planejamento Estratégico somado à Análise de SWOT, encontra-se também um grande número de casos de alta influência, 12 dos 14 casos, correspondendo a 86% dos casos. Em seguida vêm os *Softwares*, correspondendo à 71% dos casos. Empatados em quarto lugar estão o BSC e o Análise de Cenários, com 8 casos, correspondendo à 57% da amostra. Por fim, há apenas 7 casos de Análise de *Stakeholders*, representando 50% e a Análise de Cenários, com 5 casos, correspondendo a 35% da amostra.

Considerando esses dados, fica claro que as ferramentas de Orçamento e *Benchmarking* são intrínsecas às Empresas Juniores do Distrito Federal. A forte influência do Orçamento endossa a posição de Lunkes (2003, p.39) acerca da ferramenta, como onipresente no ciclo administrativo e como ferramenta de execução

e controle das responsabilidades do planejamento e tomada de decisões. Evidenciando que as EJs estudadas, apesar serem organizações sem fins lucrativos, buscam manter sua saúde financeira, possibilitando investimento na capacitação de seus membros.

A alta frequência de casos de alta influência do *Benchmarking* também não é surpreendente, visto que o intercâmbio de conhecimentos de gestão e de mercado entre Empresas Juniores é incentivado não apenas pela federação do Distrito Federal (Concentro), mas também pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior). Este intercâmbio acaba se alinhando com a visão de Rigby (2009) sobre a ferramenta, como uma forma de buscar melhorar processos e práticas em geral, almejando a alavancagem dos resultados organizacionais.

O outro *outlier* a ser avaliado é o CRM, com a menor frequência. Considerando Rigby (2009) e Payne (2006), que apresentam como diferencial da ferramenta a grande quantidade de dados levantados sobre o grupo de clientes e os possíveis benefícios destes dados, pode-se dizer que tal benefício pode acabar gerando a inviabilização desta ferramenta para este tipo de organização. Tal frequência pode ser justificada pela dificuldade de gestão informacional por parte dos membros das Empresas Juniores, e até a ausência de um *software* específico para a utilização do marketing de relacionamento.

O questionamento a ser respondido posteriormente diz respeito ao análise das ferramentas de gestão e o desempenho organizacional, elencando assim quais são de alta influência que levam tanto à presença de um alto desempenho quanto a ausência desse, tendo como base as variáveis de desempenho elaboradas.

#### **4.3 Stakeholders envolvidos nas tomadas de decisão das Empresas Juniores**

Dando continuidade à etapa de análise, será apresentada a priorização e consequentemente o grau de influência dos *stakeholders* em cada um dos 14 casos, uma vez que pode influenciar o desempenho organizacional das Empresas Juniores. Segundo Starik (1995), Bansal (2005) e Grundy (2005), o mapeamento e

gerenciamento desses *stakeholders* leva organizações a estruturarem estratégias para atender mais adequadamente as demandas e gerar mais valor.

A Tabela 2 retrata o compilado de *stakeholders* avaliados para os 14 casos levantados pelo estudo, que consistem em: clientes, membros, alunos do curso, professores orientadores, departamento ou faculdade, empresas de mercado, profissionais de mercado como orientadores, parceiros com ações e contrapartidas definidas, outras EJs, Concentro, Brasil Júnior, ex-membros e Assessorias Contábil e Jurídica.

Tabela 2 – *Stakeholders* priorizados pelas EJs

EJ	Cli ent es	Me mb ros	Alu no s	Prof ess ores Ori ntad ores	De par ta me nto / Fa cul da de	Em pres as	Pr ofi ssi on ais de mer ca do	Pa rce iro s	Outr as EJS	Conc entro	BJ	Ex- mem bros	Ass ess oria s Con tábil e Jurí dica
EJ1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0
EJ2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EJ3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EJ4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0
EJ5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EJ6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
EJ7	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
EJ8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
EJ9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EJ10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EJ11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EJ12	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
EJ13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EJ14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Som atório	7	7	7	5	5	7	5	6	6	7	6	7	3

Fonte: Elaborado própria

Ao comparar com a tabela anterior, percebe-se que a maioria das Empresas Juniores do estudo que utilizam a Análise de *Stakeholders*, acabam por priorizar os mesmos *stakeholders*, com exceção do conjunto de Assessoria Contábil/Jurídica. São normalmente priorizados, clientes, membros, alunos do curso, outras empresas,

Concentro e ex-membros, com uma frequência de 7, dentre os 14 casos, que corresponde a 50% da amostra total e 100% da amostra vinculada ao uso da ferramenta.

Assim, pode-se inferir que todas as Empresas Juniores vinculadas à Concentro que utilizam a ferramenta citada anteriormente, acabam por ter a mesma percepção acerca dos *stakeholders* que podem, segundo Freeman (1985, p. 46) afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou, no caso inverso, ser afetados pela consecução dos objetivos de uma organização.

Em 6 ocasiões, 42% dos casos da amostra, priorizaram parceiros, outras EJs e a Brasil Júnior. Apesar de no interior da amostra este valor não ser de grande representatividade, dos 7 casos que utilizam a ferramenta, 85% acabam priorizando estes *stakeholders*, demonstrando que com raras exceções, essas acabam tendo grande poder de influência na tomada de decisão das EJs brasileiras. Os motivos que podem levar ao caso da ausência de priorização podem resultar da dificuldade do setor específico de mercado no qual tal EJ se encaixa ou o seu tempo de consolidação, que pode leva-la EJ em questão a não estreitar sua relação com a Brasil Júnior, relacionamento com outras EJs da federação ou elaboração de parcerias.

Em outros 5 casos (35%), a priorização da faculdade ou departamento a qual a Empresa Júnior se vincula. As assessorias contábil e jurídica correspondem a apenas 21% dos casos. Outro questionamento a ser respondido posteriormente diz respeito ao análise dos *stakeholders* e o desempenho organizacional, elencando assim quais dessas priorizações que levam tanto a presença de um alto desempenho quanto a ausência deste, tendo como base as variáveis de desempenho elaboradas.

#### **4.4 Desempenho das Empresas Juniores**

Para finalizar as análises simples, esta seção trata do desempenho das Empresas Juniores. A Tabela 3 apresenta as frequências de presença de alto desempenho, ou ausência de alto desempenho. Lembrando que as duas primeiras métricas de resultado foram definidas como base nas medianas das divisões entre as médias de faturamento ou número de projetos, por membros no intervalo dos últimos



3 anos (2014-2016). A última métrica toma como base o atingimento de duas mensurações, mediana do número média de membros e mediana do tempo médio de permanência dos membros, nesse mesmo intervalo. Assim para atingir o alto desempenho nessa métrica, as EJs deveriam cumprir ambos os pré-requisitos, ter no mínimo 44 membros e a manutenção destes por um intervalo mínimo de 13-18 meses.

Tabela 3 – Desempenhos das EJs

EJ	Faturamento por Membro	Projetos por Membro	Número de membros e Tempo Médio de Permanência
EJ1	1	1	1
EJ2	1	1	1
EJ3	0	0	1
EJ4	1	1	1
EJ5	0	0	0
EJ6	1	1	0
EJ7	1	1	1
EJ8	0	1	0
EJ9	0	0	0
EJ10	1	0	0
EJ11	1	0	1
EJ12	0	0	0
EJ13	0	1	0
EJ14	0	0	0
Somatório	7	7	6

Fonte: Elaborado própria

A discrepância entre os resultados das Empresas Juniores do Distrito Federal fica clara quando se analisa a frequência de resultados de alto desempenho nas variáveis de faturamento por membro e número de projetos por membro, contando com apenas 7 casos (50%) que têm uma média maior que 0,29 ou mais projetos por membro ou que faturam no mínimo R\$641,75/membro. A diversidade de possibilidades para esta variação de resultados, pode girar em torno das frentes mercadológica, dos modelos de prestação de serviços, da proposta do estudo, da presença ou ausência de ferramentas de gestão e da priorização de diferentes *stakeholders*.

Já no que diz respeito à variável de número de membros percebemos que as EJs brasilienses também apresentam dificuldade, com 6 casos (42%) que atingem os pré-requisitos de no mínimo 44 membros e conseguem mantê-los por um período entre 13 e 18 meses. Estes números comprovam que a proposta do Movimento

Empresa Júnior ainda se encontra em processo de consolidação e possui potencial de penetração nas universidades do Distrito Federal.

#### **4.5 Ferramentas de gestão, *stakeholders* e desempenho das Empresas Juniores**

Com a utilização do *software* Tosmana, com base no método QCA *Crisp-set*, é possível extrair equações lógicas em três níveis de complexidade, uma complexa, uma parcimoniosa que utiliza da minimização lógica e uma intermediária. Preferiu-se utilizar as equações parcimoniosas, uma vez que é possível retirar as combinações não observadas nos casos empíricos, permitindo a apresentação de uma equação muito menor ao utilizar a minimização Booleana (DIAS, 2015, p.140), oferecendo uma análise estatística convencional (RAGIN, 2008) e simplificando a solução ao eliminar as contradições das combinações.

Assim sendo, as equações consideraram a presença ou ausência das ferramentas de gestão e a determinação de suficiência e necessidade de tal ferramenta para o atingimento de determinado resultado.

O estudo permitiu a realização de análises tanto quantitativas quanto qualitativas. As que tangem à esfera quantitativa referem-se à análise das ferramentas que possam influenciar resultados voltados para a realidade de projetos por membro e faturamento por membro. Já as análises qualitativas dizem a respeito da priorização dos *stakeholders* sobre os desempenhos organizacionais

##### **4.5.1 Ferramentas de gestão vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores**

Ao realizar o análise dos dados referentes às ferramentas utilizadas e aos desempenhos atingidos, o *software* TOSMANA permitiu extrair equações lógicas que demonstram as relações de necessidade e suficiência para o atingimento de determinado resultado. Trata-se em primeiro lugar da análise das ferramentas de

gestão com presença e ausência de alto grau de influência com o desempenho das EJs.

#### 4.5.1.1 Ferramentas de gestão vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores - Faturamento por Membro

Inicialmente será feita a análise do faturamento por membro, retratando o atingimento ou não do alto desempenho nesta métrica. A primeira análise é sobre o desempenho 0, ausência de alto desempenho, e quais ferramentas conduziram a esse resultado. Posteriormente será analisado o desempenho 1.

Figura 1 – Análise das Ferramentas com Faturamento/Membro 0

Settings: Minimizing Value 0  
including C R

Truth Table:

v1:	ORC	v2:	BENCH	BSC
v3:	PEeSWOT	v4:	CRM	
v5:	SOFT	v6:	AS	
v7:	AC	v8:		

O: Faturamento/Membro id: EJ

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	O	id
1	1	1	1	0	0	1	1	1	EJ1
1	0	1	1	1	0	1	0	1	EJ2
1	1	1	0	1	1	1	0	0	EJ3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	EJ4
1	1	1	1	0	0	1	0	C	EJ5,EJ11
1	1	1	0	1	0	1	1	1	EJ6
1	1	0	1	1	1	1	1	1	EJ7
0	1	1	1	1	0	0	1	0	EJ8
1	1	1	1	1	0	0	0	0	EJ9
1	1	0	0	1	0	0	0	1	EJ10
1	1	1	0	1	1	0	1	0	EJ12
1	1	1	0	1	1	0	0	0	EJ13
1	1	1	0	0	0	0	1	0	EJ14

Result: (all)

PEeSWOT{1}AC{0}+ BSC{0}CRM{1}  
(EJ8+EJ9+EJ12+EJ13+EJ14) (EJ3+EJ12+EJ13)

PEeSWOT{1}AC{0}+ CRM{1}AS{0}  
(EJ8+EJ9+EJ12+EJ13+EJ14) (EJ3+EJ13)

Fonte: Tosmana (2007)

Ao cruzar os dados das ferramentas com o desempenho 0 foram geradas duas equações que se apresentam de maneira codificada. Estas equações por extenso que descrevem a presença ou ausência de quais ferramentas condizem ao desempenho que levam poderiam ser descritas da seguinte maneira: (1) presença Planejamento Estratégico e SWOT com ausência de Análise de Cenários, presentes nos casos EJ8, EJ9, EJ12, EJ13 e EJ14; ou (2) ausência de *Balanced Scorecard* com presença de

CRM, presente no caso EJ3, EJ12 e EJ13. Ainda é possível adaptar a equação com a troca do (2) para o (2.1) para presença de CRM com ausência de Análise de *Stakeholders*, presente apenas no caso EJ3 e EJ13.

Com base nesta equação, parece claro que nenhuma das ferramentas, independente da presença ou ausência são caracterizadas como necessários ou suficientes para atingir o resultado 0 na análise de Faturamento por Membro. Com isso pode-se realizar algumas inferências para cada uma das alternativas levantadas para chegar a tal desempenho.

Sobre a alternativa (1), apesar de o Planejamento Estratégico ser um instrumento de gestão cuja base é um método estruturado de tomada de decisões, visando a situação futura desejada pela organização (DEITSCHI, NASCIMENTO, 2008), a ausência da Análise de Cenários, impede a previsão adequada de situações futuras que embasariam a tomada de decisão. Assim sendo um planejamento estratégico que não considerou os diferentes possíveis cenários provavelmente necessitará de um replanejamento visto a mudança constante de realidade organizacional.

Para a alternativa (2) a ausência do BSC impede que as Empresas Juniores em questão possam planejar ações estratégicas que estejam voltadas para a missão organizacional (RIGBY, 2009) e consequentemente não desenvolvam estratégias voltadas para o mercado. Independente da presença do CRM que gera insumos sobre comportamentos e necessidades dos consumidores (RIGBY, 2009), caso as informações não sejam aplicadas para tomada de decisão estratégica, tais estratégias podem falhar pela ausência de visão holística e assim, resultar na ausência de alto desempenho. Na adaptação do caso (2) para o (2.2), a ausência do BSC é substituída pela ausência da Análise de *Stakeholders*. Apesar das informações coletadas pelo CRM, a tomada de decisão acabou por desconsiderar os *stakeholders*, como por exemplo os clientes, que impactam diretamente no desempenho organizacional (FREEMAN, 1985, p.46)

Figura 2 – Análise das Ferramentas com Faturamento/Membro 1

Settings: Minimizing Value 1  
including C R

Truth Table:

v1: ORC v2: BENCH  
v3: PEeSWOT v4: BSC  
v5: SOFT v6: CRM  
v7: AC v8: AS

O: Faturamento/Membro id: EJ

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	O	id
1	1	1	1	0	0	1	1	1	EJ1
1	0	1	1	1	0	1	0	1	EJ2
1	1	1	0	1	1	1	0	0	EJ3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	EJ4
1	1	1	1	0	0	1	0	C	EJ5,EJ11
1	1	1	0	1	0	1	1	1	EJ6
1	1	0	1	1	1	1	1	1	EJ7
0	1	1	1	1	0	0	1	0	EJ8
1	1	1	1	1	0	0	0	0	EJ9
1	1	0	0	1	0	0	0	1	EJ10
1	1	1	0	1	1	0	1	0	EJ12
1	1	1	0	1	1	0	0	0	EJ13
1	1	1	0	0	0	0	1	0	EJ14

Result: (all)

BENCH{0}+ PEeSWOT{0}+ AC{1}AS{1}  
(EJ2) (EJ7+EJ10) (EJ1+EJ4+EJ6+EJ7)

Fonte: Tosmana (2007)

Da mesma forma, para o desempenho 1 gerou uma equação, que é descrita da seguinte maneira: (1) ausência de *Benchmarking*, presente no caso EJ2; ou (2) ausência de Planejamento Estratégico, para os casos EJ7 e EJ10 ou (3) presença Análise de Cenários e Análise de *Stakeholders*, presente nos casos EJ1, EJ4, EJ6 e EJ7. Percebe-se que as ferramentas *Benchmarking* e Planejamento Estratégico com SWOT são suficientes, porém assim como Análise de Cenários e Análise de *Stakeholders* não podem ser caracterizados como necessários. Dito isso, é possível analisar as alternativas presentes na equação e assim realizar inferências.

Para a alternativa (1) a ausência de alta influência do *Benchmarking* pode desencadear tal objetivo, uma vez que, apesar de Carlini e Vital (2004) afirmarem que a ferramenta auxilia nos processos de aprendizagem, não necessariamente esse processo desempenha papel fundamental considerando que as melhorias tanto processuais quanto de gerenciamento podem ser apenas um complemento para o desempenho da métrica em questão.

Já para a alternativa (2), a ausência do Planejamento Estratégico com SWOT, faz sentido, uma vez que a ferramenta, que pode apresentar uma dificuldade em sua gestão, permitiria o ajuste perfeito da cadeia sistêmica de decisões e a avaliação

precisa de suas consequências (DEITSCHI, NASCIMENTO, 2008; RIGBY, 2009). Tal dificuldade poderia ganhar proporções maiores, considerando o alto grau de rotatividade característico do Movimento Empresa Júnior. Assim, se torna plausível, apesar de mais difícil, uma EJ atingindo alto desempenho nesta métrica de faturamentos por membro.

E para a alternativa (3) leva a tal desempenho considerando que, primeiramente a Análise de Cenários tem sua importância, uma vez que a ferramenta tem como propósito compreender e antever diferentes possibilidades futuras, visto que a tomada de decisão acaba por impactar diretamente o desenvolvimento profissional e acadêmico de seus membros (FURLAN, 2014). Adicionalmente, tem-se a presença da Análise de *Stakeholders* que permite o levantamento e gerenciamento de interesses para tomada de decisão mais embasada acerca daqueles que influenciam e são influenciados (FREEMAN, 1985, p.46) pelas atividades das Empresas Juniores.

#### **4.5.1.2 Ferramentas de gestão vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores - Projetos por Membro**

Apresentam-se a seguir os cruzamentos entre as ferramentas de gestão e a métrica de projetos por membro. A primeira análise trata acerca do desempenho 0, ausência de alto desempenho da métrica selecionada, e quais ferramentas conduzem a esse resultado de acordo com a equação lógica abaixo. Em seguida será analisado o desempenho 1.

Figura 3 – Análise das Ferramentas com Projetos/Membro 0

Settings:									
Minimizing Value including				0 C R					
Truth Table:									
v1:	ORC		v2:	BENCH					
v3:	PEeSWOT		v4:	BSC					
v5:	SOFT		v6:	CRM					
v7:	AC		v8:	AS					
O:	Projetos/Membro			id:	EJ				
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	O	id
1	1	1	1	0	0	1	1	1	EJ1
1	0	1	1	1	0	1	0	1	EJ2
1	1	1	0	1	1	1	0	0	EJ3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	EJ4
1	1	1	1	0	0	1	0	0	EJ5,EJ11
1	1	1	0	1	0	1	1	1	EJ6
1	1	0	1	1	1	1	1	1	EJ7
0	1	1	1	1	0	0	1	1	EJ8
1	1	1	1	1	0	0	0	0	EJ9
1	1	0	0	1	0	0	0	0	EJ10
1	1	1	0	1	1	0	1	0	EJ12
1	1	1	0	1	1	0	0	1	EJ13
1	1	1	0	0	0	0	1	0	EJ14
Result: (all)									
ORC{1}CRM{0}AC{0}+ (EJ9+EJ10+EJ14)    ORC{1}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    BENCH{1}AC{1}AS{0} (EJ3+EJ5,EJ11)									
ORC{1}CRM{0}AC{0}+ (EJ9+EJ10+EJ14)    BENCH{1}AC{1}AS{0}+ (EJ3+EJ5,EJ11)    BSC{0}CRM{1}AS{1} (EJ12)									
ORC{1}CRM{0}AC{0}+ (EJ9+EJ10+EJ14)    BENCH{1}AC{1}AS{0}+ (EJ3+EJ5,EJ11)    BSC{0}AC{0}AS{1} (EJ12+EJ14)									
ORC{1}CRM{0}AC{0}+ (EJ9+EJ10+EJ14)    BENCH{1}AC{1}AS{0}+ (EJ3+EJ5,EJ11)    CRM{1}AC{0}AS{1} (EJ12)									
ORC{1}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    BENCH{1}AC{1}AS{0} (EJ3+EJ5,EJ11)									
ORC{1}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    BSC{0}CRM{1}AC{1} (EJ3)									
ORC{1}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    BSC{0}AC{1}AS{0} (EJ3)									
ORC{1}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    CRM{1}AC{1}AS{0} (EJ3)									
ORC{1}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    BENCH{1}AC{1}AS{0}+ (EJ3+EJ5,EJ11)    CRM{0}AC{0}AS{0} (EJ9+EJ10)									
BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    BENCH{1}AC{1}AS{0}+ (EJ3+EJ5,EJ11)    BSC{0}AC{0}AS{1} (EJ12+EJ14)									
BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    BSC{0}CRM{1}AC{1}+ (EJ3)    BSC{0}AC{0}AS{1} (EJ12+EJ14)									
BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    BSC{0}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    BSC{0}AC{1}AS{0} (EJ3)									
BENCH{1}CRM{0}AS{0}+ (EJ5,EJ11+EJ9+EJ10)    BSC{0}AC{0}AS{1}+ (EJ12+EJ14)    CRM{1}AC{1}AS{0} (EJ3)									

Fonte: Tosmana (2007)

Ao cruzar os dados das ferramentas com o desempenho 0, foram geradas dez equações que são descritas da seguinte maneira: (1) presença de orçamento com ausência de CRM e de Análise de Cenários, para os casos EJ9, EJ10 e EJ14; ou (2) presença de Orçamento e de Análise de *Stakeholders* com ausência de Análise de

Cenários, para os casos EJ12 e EJ14; ou (3) presença de *Benchmarking* e Análise de Cenários, com ausência de Análise de *Stakeholders*.

As alternativas ainda podem ser alteradas de diversas formas. Visto que o Tosmana entrou em *looping*, não conseguindo realizar assim a minimização lógica, e considerando o alto grau de repetições das possibilidades de presença e ausência, a análise será centrada apenas na primeira equação e suas alternativas.

Percebe-se que em nenhum dos casos de ausência ou presença de ferramentas pode ser caracterizado como necessários ou suficientes para gerar tal resultado. Porém ainda é possível analisar os casos e inferir algumas possibilidades para tal desempenho.

Para a alternativa (1), apesar da presença do orçamento que pode ser utilizado para a elaboração de lucros, previsão de despesas e auxílio na definição de padrões de atuação (LUNKES, 2003), esse ainda não é suficiente para sobrepor a ausência de CRM, que serviria para auxiliar o desenvolvimento de um serviço mais alinhado ao segmento (RIGBY, 2009), ou da Análise de Cenários que teria como objetivo a compreensão e análise crítica dos possíveis cenários, visto o impacto das tomadas de decisão (FURLAN, 2014).

A alternativa (2) conta com a presença de Orçamento, cuja presença, como avaliamos acima, e de Análise de *Stakeholders*. Esta segunda, apesar de permitir o mapeamento de gerenciamento de interesses dos influenciadores na realização de mais projetos por EJ (FREEMAN, 1985, p.46). A ausência da Análise de Cenários acaba por minar a sua utilização, devido à ausência da visão holística situacional que a ferramenta fornece (PAYNE, 2006).

Já para a alternativa (3), passa-se o contrário da relação entre a Análise de Cenários e *Stakeholders* da (2). Apesar da presença do *Benchmarking* ter sua utilidade para a busca e implementação de melhorias processuais (COSTA, 1999, p.22; RIGBY, 2009), ainda assim com a ausência da Análise de Cenários, deixa passar os paradigmas da estratégia organizacional a serem realmente desafiados (WEICK, 1995). Da mesma maneira que ocorre com a Análise de *Stakeholders*, permitia direcionamentos sobre as possibilidades de atuação sobre aqueles que apresentariam poder, legitimidade e urgência para uma EJ (MITCHEL, AGLE, WOOD, 1997).



Settings:  
Minimizing Value including 1 C R

Truth Table:

v1: ORC v2: BENCH  
v3: PEeSWOT v4: BSC  
v5: SOFT v6: CRM  
v7: AC v8: AS

O: Projetos/Membro id: EJ

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	O	id
1	1	1	1	0	0	1	1	1	EJ1
1	0	1	1	1	0	1	0	1	EJ2
1	1	1	0	1	1	1	0	0	EJ3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	EJ4
1	1	1	1	0	0	1	0	0	EJ5,EJ11
1	1	1	0	1	0	1	1	1	EJ6
1	1	0	1	1	1	1	1	1	EJ7
0	1	1	1	1	0	0	1	1	EJ8
1	1	1	1	1	0	0	0	0	EJ9
1	1	0	0	1	0	0	0	0	EJ10
1	1	1	0	1	1	0	1	0	EJ12
1	1	1	0	1	1	0	0	1	EJ13
1	1	1	0	0	0	0	1	0	EJ14

Result: (all)

ORC{0}+ BENCH{0}+ AC{1}AS{1}+ CRM{1}AC{0}AS{0}  
(EJ8) (EJ2) (EJ1+EJ4+EJ6+EJ7) (EJ13)

Fonte: Tosmana (2007)

Para o desempenho 1, foi gerada apenas uma equação que pode ser descrita da seguinte maneira: (1) ausência de Orçamento para o caso EJ8; ou (2) ausência de *Benchmarking* para o caso EJ2; ou (3) presença Análise de Cenários e Análise de *Stakeholders*, para os casos EJ1, EJ4, EJ6 e EJ7; ou presença de CRM, com ausência de Análise de Cenários e Análise de *Stakeholders*, para a EJ13. Dessa equação, apenas as ferramentas de Orçamento e *Benchmarking* podem ser caracterizadas como suficientes para o atingimento deste desempenho, porém assim como restante da equação, nenhuma das ferramentas presente nessa equação pode ser definida como necessária. Assim é possível realizar inferências sobre cada uma das quatro alternativas para a equação que leva a este desempenho.

Para a alternativa (1), apesar da aplicação e sucesso da ferramenta no estudo de Ferreira, Reis, Sediya e Silva (2016), a ferramenta em questão pode apresentar uma definição mais simplista segundo Passarelli e Bomfim (2004). Esta definição, como a simples fixação de limites de despesas para a administração, objetivando a promoção da utilização dos recursos de forma mais produtiva e lucrativa, pode não estar diretamente conectada à captação e à manutenção de negociações com o intuito

concretizar vendas de projetos, que aumentariam seu desempenho. Assim sendo a ferramenta não se conecta ao desempenho de destaque do caso levantado.

Da mesma forma, a alternativa (2) apresenta um caso pouco usual de desempenho desconexo da ferramenta em questão, o *Benchmarking*. Rigby (2009) apresenta a ferramenta como uma forma de buscar a melhoria de processos, práticas e resultados, a partir da identificação de condutas mais eficazes em competidores, empresas-modelo ou em diferentes áreas da própria organização. Assim sendo, uma hipótese possível seria considerar que o enfoque dos *benchmarkings* realizados não tenha conexão direta processo de venda e modelo de prestação de serviços, o que explicaria ausência da ferramenta.

Sobre a alternativa (3), assim como na métrica anterior, o gerenciamento dos principais *stakeholders* permite a elaboração de respostas alinhadas às demandas internas e externas (STARIK, 1995; BANSAL, 2005) que ao estreitar relações podem levar à realização de mais projetos. Além disso a presença de análises acerca do cenários permite evitar os perigos tanto acerca de questões organizacionais (RIGBY, 2009), quanto mercadológicas e assim levando às Empresas Juniores a se prepararem para tais eventualidades.

E para a alternativa (4) a presença do CRM acaba como alternativa, uma vez que tal ferramenta, que segundo RIGBY (2009) permite as organizações a coleta de informações sobre clientes, além disso acaba fortalecendo a cultura organizacional voltada para o relacionamento com clientes (MEDEIROS, CAS, MEDEIROS, 2016), que acabam por desencadear a concretização de mais vendas que levam à realização de mais projetos.

#### **4.5.1.3 Ferramentas de gestão vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores - Número de Membros e Tempo Médio de Permanência**

Finalizando as análises sobre as ferramentas de gestão, será realizado o análise com a métrica de tempo médio e número de membros. A primeira parte trata do desempenho 0 e quais ferramentas o levam a esse resultado de acordo com a equação lógica abaixo. Logo em seguida será analisado o desempenho 1 seguindo a mesma linha lógica.

Figura 5 – Análise das Ferramentas com Membros e Tempo 0

Settings: Minimizing Value 0  
including C R

Truth Table:

v1: ORC v2: BENCH  
v3: PEE SWOT v4: BSC  
v5: SOFT v6: CRM  
v7: AC v8: AS

O: Membros e Tempo id: EJ

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	O	id
1	1	1	1	0	0	1	1	1	EJ1
1	0	1	1	1	0	1	0	1	EJ2
1	1	1	0	1	1	1	0	1	EJ3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	EJ4
1	1	1	1	0	0	1	0	C	EJ5,EJ11
1	1	1	0	1	0	1	1	0	EJ6
1	1	0	1	1	1	1	1	1	EJ7
0	1	1	1	1	0	0	1	0	EJ8
1	1	1	1	1	0	0	0	0	EJ9
1	1	0	0	1	0	0	0	0	EJ10
1	1	1	0	1	1	0	1	0	EJ12
1	1	1	0	1	1	0	0	0	EJ13
1	1	1	0	0	0	0	1	0	EJ14

Result: (all)

AC{0}+ BSC{0}CRM{0}  
(EJ8+EJ9+EJ10+EJ12+EJ13+EJ14) (EJ6+EJ10+EJ14)

AC{0}+ BSC{0}AS{1}  
(EJ8+EJ9+EJ10+EJ12+EJ13+EJ14) (EJ6+EJ12+EJ14)

Fonte: Tosmana (2007)

Ao cruzar os dados das ferramentas com o desempenho 0 foram geradas duas equações que são descritas da seguinte maneira: (1) ausência de Análise de Cenários, presente nos casos EJ8, EJ9, EJ10, EJ12, EJ13 e EJ14; ou (2) ausência BSC e de CRM, nos casos EJ6, EJ10, EJ14. Ainda é possível realizar a substituição do (2) por (2.1) que conta com a presença da Análise de *Stakeholders* para os mesmos casos, EJ6, EJ12 e EJ14. A única ferramenta caracterizada como suficiente é a Análise de Cenários, mas assim como o restante não é definida como necessária. Com isso pode-se realizar inferências para as alternativas levantadas para chegar a tal desempenho.

Para a alternativa (1), com a ausência da Análise de Cenários, fica clara a importância da ferramenta com o propósito de compreender e antever o futuro, visto que a tomada de decisão acaba por impactar diretamente o desenvolvimento profissional e acadêmico de seus membros (FURLAN, 2014). Consequentemente a ausência dessa ferramenta leva a ausência de alto desempenho nesse quesito.

Já para a alternativa (2), a ausência do BSC impacta diretamente este aspecto, uma vez que a ferramenta está diretamente associada às ações estratégicas voltadas

para a missão organizacional (KAPLAN, NORTON, 1997), que no caso de uma Empresa Júnior necessita da inclusão de seus membros sobre o enfoque da missão organizacional. Já a ausência do CRM, tem um caráter mais complementar neste desempenho visto que, a princípio, a ferramenta está mais voltada para relacionamento com os clientes (RIGBY, 2009), porém a ausência dessa ferramenta pode levar as Empresas Juniores a venderem menos projetos e consequentemente realizarem menos projetos, que configuram na prática a experiência do Movimento Empresa Júnior. Assim, essa ausência contribui para o não atingimento do alto desempenho desta métrica. Para o caso (2.1), é possível contar a presença da Análise de *Stakeholders*, que não consegue suprir a ausência de um BSC, visto que apesar da ferramenta auxiliar e gerenciar interesses destes, (STARIK, 1995), a ausência de integração de estratégias (KAPLAN, NORTON, 1997) levam as EJs em questão a atingirem este desempenho.

Figura 6 – Análise das Ferramentas com Membros e Tempo 1

Settings: Minimizing Value 1  
including C R

Truth Table:

v1:	ORC	v2:	BENCH	
v3:	PEeSWOT	v4:	BSC	
v5:	SOFT	v6:	CRM	
v7:	AC	v8:	AS	

O: Membros e Tempo id: EJ

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	O	id
1	1	1	1	0	0	1	1	1	EJ1
1	0	1	1	1	0	1	0	1	EJ2
1	1	1	0	1	1	1	0	1	EJ3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	EJ4
1	1	1	1	0	0	1	0	C	EJ5,EJ11
1	1	1	0	1	0	1	1	0	EJ6
1	1	0	1	1	1	1	1	1	EJ7
0	1	1	1	1	0	0	1	0	EJ8
1	1	1	1	1	0	0	0	0	EJ9
1	1	0	0	1	0	0	0	0	EJ10
1	1	1	0	1	1	0	1	0	EJ12
1	1	1	0	1	1	0	0	0	EJ13
1	1	1	0	0	0	0	1	0	EJ14

Result: (all)

BSC{1}AC{1}+ CRM{1}AC{1}  
(EJ1+EJ2+EJ4+EJ7) (EJ3+EJ4+EJ7)

BSC{1}AC{1}+ AC{1}AS{0}  
(EJ1+EJ2+EJ4+EJ7) (EJ2+EJ3)

Fonte: Tosmana (2007)

Para o desempenho 1, foram geradas duas equações que são descritas da seguinte forma: (1) presença de BSC e Análise de Cenários, para os casos EJ1, EJ2, EJ4 e EJ7; ou presença de CRM com presença de Análise de Cenários. A alternativa

(2) ainda pode ser alterada para (2.1) com a ausência de *Análise de Stakeholders* no lugar da presença de CRM. Pode-se dizer com base nas equações elaboradas que a ferramenta *Análise de Cenário* se mostra necessária para o atingimento desse desempenho, mas que nenhuma das ferramentas se apresenta suficiente. Com isso é possível realizar inferências sobre os motivos dessas ferramentas levarem a esse desempenho.

Sobre a alternativa (1) tem o BSC, em contraponto à análise anterior, colocando assim os membros sobre o enfoque da missão organizacional (KAPLAN, NORTON, 1997). Com isso, podem desencadear-se de iniciativas e objetivos estratégicos voltados para os seus membros. Além disso a alternativa conta com a presença da *Análise de Cenários* que busca de antever as possibilidades futuras, de cenários tanto internos quanto externos à organização, considerando o impacto da tomada das decisões organizacionais sobre a vida dos membros das Empresas Juniores. Ambas ferramentas que impactam diretamente para tal desempenho.

Já para a alternativa (2) da mesma forma ao tratar da *Análise de Cenários*, está agora somada à presença do CRM, que impacta indiretamente tal métrica, uma vez que um maior entendimento sobre os grupos de clientes e a elaboração estratégias (RIGBY, 2009), resultam em mais projetos vendidos, que como dito anteriormente, caracterizam a experiência Empresa Júnior e logo acabam por reter mais membros. Esta ainda pode ser adaptada para a ausência da *Análise de Stakeholders*, que apesar de no estudo de Ortega, Boaventura e Mascena (2016), desencadear um alto desempenho financeiro, pode ser que a presença de uma *Análise de Cenários* abrangente, seja suficiente para o atendimento das demandas destes *stakeholders*.

#### **4.5.2 *Stakeholders* vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores**

A seguir, serão analisados os *stakeholders*, tanto os priorizados quanto os não priorizados, em relação às três variáveis de desempenho levantadas pelo estudo.

##### **4.5.2.1 *Stakeholders* vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores - Faturamento por Membro**

Iniciaremos as análises dos cruzamentos com o desempenho referente ao faturamento por membro das EJs em função dos *stakeholders* que estes priorizam.

Figura 7 – Análise de *Stakeholders* com Faturamento/Membro 0

Settings:

Minimizing Value 0

including C R

Truth Table:

v1:

[Clientes]

v2:

[Membros]

v3:

[Alunos do Curso]

v4:

[Professores]

v5:

[Departamento/Faculdade]

v6:

[Outras empresas]

v7:

[Profissionais de mercado]

v8:

[Parceiros]

v9:

[Outras EJs]

v10:

[Concentro]

v11:

[Brasil Junior]

v12:

[Ex-membros]

v13:

[Assessoria Contabil e Juridica]

O:	Faturamento/Membro	id:	EJ											
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	O	id
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	EJ1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	
	EJ2,EJ3,EJ5,EJ9,EJ10,EJ11,EJ13													
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	EJ4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C	EJ6,EJ8
1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	EJ7
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	EJ12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	EJ14

Result: (all)

[Professores]{1}[Profissionais de mercado]{1}

(EJ12+EJ14)

[Professores]{1}[Parceiros]{1}

(EJ12+EJ14)

[Professores]{1}[Outras EJs]{1}

(EJ12+EJ14)

[Profissionais de mercado]{1}[Brasil Junior]{1}

(EJ12+EJ14)

Fonte: Tosmana (2007)

Ao cruzar os dados das ferramentas com o desempenho 0 gerou quatro equações, cada uma se apresentando de maneira diferente: (1) priorização de professores e profissionais de mercado como orientadores, para os casos de EJ12 e EJ14. Esta equação ainda pode ser alterada para as formas ou (1.1) priorização de professores e parceiros; ou (1.2) priorização professores e outras EJs; ou (1.3) priorização de profissionais de mercado e Brasil Júnior. É possível perceber que a priorização de professores como orientadores é uma situação necessária para o atingimento deste desempenho.

A partir dessas equações é possível realizar algumas inferências e considerações. Primeiramente, que tanto a presença de professores como profissionais de mercado como orientadores, apesar de um possível argumento de venda, não influencia o faturamento de uma EJ. Já a segunda adaptação, fica o questionamento acerca do caráter das parcerias implementadas por essas duas

Empresas Juniores presentes nos casos. O mesmo é válido para outras EJs, visto que a rede de indicações é muito forte no MEJ de modo geral. E ainda tem-se os direcionamentos da Brasil Júnior, que apesar de dirigirem o desenvolvimento das Empresas Juniores, não necessariamente se tornam efetivos para o alcance de mais projetos vendidos que impacta diretamente no desempenho de faturamento por membro, visto a diferenciação entre os mercados regionais pelo Brasil.

É possível ainda inferir que com exceção de parceiros, nenhum dos *stakeholders* não priorizados está diretamente conectado à venda propriamente dita dos serviços de Empresas Juniores. Mas é válido o questionamento, uma vez que todos os *stakeholders* poderiam estar conectados de alguma forma com o sistema de indicações do MEJ brasileiro.

Figura 8 – Análise de *Stakeholders* com Faturamento/Membro 1

Settings:

Minimizing Value including

1  
C R

Truth Table:

v1:

[Clientes]

v2:

[Membros]

v3:

[Alunos do Curso]

v4:

[Professores]

v5:

[Departamento/Faculdade]

v6:

[Outras empresas]

v7:

[Profissionais de mercado]

v8:

[Parceiros]

v9:

[Outras EJs]

v10:

[Concentro]

v11:

[Brasil Junior]

v12:

[Ex-membros]

v13:

[Assessoria Contabil e Juridica]

O:

Faturamento/Membro

id:

EJ

v1

v2

v3

v4

v5

v6

v7

v8

v9

v10

v11

v12

v13

O

id

1

1

1

0

0

1

0

1

1

1

1

1

0

1

EJ1

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

C

EJ2,EJ3,EJ5,EJ9,EJ10,EJ11,EJ13

1

1

1

0

1

1

1

1

1

1

0

1

0

1

EJ4

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

C

EJ6,EJ8

1

1

1

1

1

1

0

0

0

1

1

1

0

1

EJ7

1

1

1

1

0

1

1

1

1

1

1

1

1

0

EJ12

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

0

0

EJ14

Result: (all)

[Professores]{0}+

(EJ1+EJ4)

[Profissionais de mercado]{0}

(EJ1+EJ7)

[Professores]{0}+

(EJ1+EJ4)

[Parceiros]{0}

(EJ7)

[Professores]{0}+

(EJ1+EJ4)

[Outras EJs]{0}

(EJ7)

[Profissionais de mercado]{0}+[Brasil Junior]{0}

(EJ1+EJ7)

(EJ4)

Fonte: Tosmana (2007)

Já para o desempenho 1 gerou quatro equações, cada uma se apresentando de maneira diferente: (1) não priorização de professores, para os casos EJ1 e EJ4; ou (2) não priorização de profissionais de mercado como orientadores, para os casos de EJ1 e EJ7. Esta equação ainda pode ser alterada para as formas ou (2.1) não priorização de parceiros; ou (2.2) não priorização outras EJs; ou (2.3) não priorização da Brasil Júnior. Nota-se que todos os *stakeholders* apresentados se mostrar como suficientes para o atingimento de tal desempenho.

Percebe-se também que as alternativas referentes ao desempenho 1 se opõe diretamente às do desempenho 0, demonstrando assim que EJs que despriorizaram estes *stakeholders* em suas tomadas de decisão acabam por se destacar. Porém algo que não fica claro na equação devidos aos casos de contradição, é que os 3 casos apresentados priorizaram também clientes, membros, outras empresas, que podem indicar diretamente o serviço de consultoria. Assim sendo apesar de todas as alternativas despriorizarem *stakeholders* que em teoria são importantes, o foco destes casos de sucesso deve esta ligado aos *stakeholders* que foram mantidos, de acordo com a tabela verdade, nos influenciadores fundamentais nesta métrica.



### 4.5.2.2 Stakeholders vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores - Projetos por Membro

Em segundo lugar, vêm as análises referentes aos cruzamentos dos desempenhos da métrica de projetos por membro em função dos *stakeholders* que esses priorizam.

Figura 9 – Análise de Stakeholders com Projetos/Membro 0

Settings: Minimizing Value 0 including C R

Truth Table:

v1:	[Clientes]	v2:	[Membros]
v3:	[Alunos do Curso]	v4:	[Professores]
v5:	[Departamento/Faculdade]	v6:	[Outras empresas]
v7:	[Profissionais de mercado]	v8:	[Parceiros]
v9:	[Outras EJs]	v10:	[Concentro]
v11:	[Brasil Junior]	v12:	[Ex-membros]
v13:	[Assessoria Contabil e Juridica]		

O:	Projetos/Membro	id:	EJ											
v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	O	id
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	EJ1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	EJ2,EJ3,EJ5,EJ9,EJ10,EJ11,EJ13
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	EJ4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	EJ6,EJ8
1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	EJ7
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	EJ12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	EJ14

Result: (all)

[Professores]{1}[Departamento/Faculdade]{0}+ (EJ12) (EJ14) [Professores]{1}[Profissionais de mercado]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Professores]{1}[Departamento/Faculdade]{0}+ (EJ12) (EJ14) [Professores]{1}[Parceiros]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Professores]{1}[Departamento/Faculdade]{0}+ (EJ12) (EJ14) [Professores]{1}[Outras EJs]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Professores]{1}[Departamento/Faculdade]{0}+ (EJ12) (EJ14) [Profissionais de mercado]{1}[Brasil Junior]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Departamento/Faculdade]{0}[Profissionais de mercado]{1}+ (EJ12) (EJ14) [Professores]{1}[Profissionais de mercado]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Departamento/Faculdade]{0}[Profissionais de mercado]{1}+ [Professores]{1}[Parceiros]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0} (EJ12) (EJ14)

[Departamento/Faculdade]{0}[Profissionais de mercado]{1}+ [Professores]{1}[Outras EJs]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0} (EJ12) (EJ14)

[Departamento/Faculdade]{0}[Profissionais de mercado]{1}+ [Profissionais de mercado]{1}[Brasil Junior]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0} (EJ12) (EJ14)

[Departamento/Faculdade]{0}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}+ (EJ12) (EJ14) [Professores]{1}[Profissionais de mercado]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Departamento/Faculdade]{0}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}+ (EJ12) (EJ14) [Professores]{1}[Parceiros]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Departamento/Faculdade]{0}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}+ (EJ12) (EJ14) [Professores]{1}[Outras EJs]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

[Departamento/Faculdade]{0}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}+ (EJ12) (EJ14) [Profissionais de mercado]{1}[Brasil Junior]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{0}

Fonte: Tosmana (2007)

O Tosmana para tal desempenho acabou por gerar doze equações, considerando que um número grande de casos foi levado à contradição e logo não

possível realizar a minimização lógica. A primeira equação se deu da seguinte maneira: (1) priorização de professores orientadores com não priorização do departamento ou faculdade para o caso EJ12; ou (2) com priorização de professores orientadores, profissionais de mercado e não priorização de assessorias contábil e jurídica para o caso EJ14. Estes ainda podem sofrer diversas alterações de combinação, considerando que o software entrou em *loop* pelo baixo número de casos disponíveis. Porém ainda é possível determinar pela imagem, que nenhum dos *stakeholders*, independente de priorização, pode ser caracterizado como necessário ou suficiente.

De modo geral, parte considerável das equações contam com a presença de priorização de professores e profissionais de mercado como orientadores. Isso apenas reforça o ponto que este não possa ser um argumento de venda tão valorizado a ponto de ser um diferencial frente o mercado brasileiro. Nem por isso *stakeholders*, que favorecem a rede de indicações do Movimento Empresa Júnior, como parceiros, outras EJs, Brasil Júnior poderiam não ser priorizados. Resta ainda o questionamento se as EJs com o atendimento adequado das demandas dos professores e profissionais de mercado não poderiam indicá-los ou recorrer da sua orientação como geração de valor no momento de apresentações de propostas.

Settings:

Minimizing Value

1

including

C R

Truth Table:

v1:

[Clientes]

v2:

[Membros]

v3:

[Alunos do Curso]

v4:

[Professores]

v5:

[Departamento/Faculdade]

v6:

[Outras empresas]

v7:

[Profissionais de mercado]

v8:

[Parceiros]

v9:

[Outras EJs]

v10:

[Concentro]

v11:

[Brasil Junior]

v12:

[Ex-membros]

v13:

[Assessoria Contabil e Juridica]

O:

Projetos/Membro

id:

EJ

v1

v2

v3

v4

v5

v6

v7

v8

v9

v10

v11

v12

v13

O

id

1

1

1

0

0

1

0

1

1

1

1

1

0

1

EJ1

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

C

EJ2,EJ3,EJ5,EJ9,EJ10,EJ11,EJ13

1

1

1

0

1

1

1

1

1

1

0

1

0

1

EJ4

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

EJ6,EJ8

1

1

1

1

1

1

0

0

0

1

1

1

0

1

EJ7

1

1

1

1

0

1

1

1

1

1

1

1

1

0

EJ12

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

1

0

0

EJ14

Result: (all)

[Professores]{0}+  
(EJ1+EJ4)

[Profissionais de mercado]{0}+[Departamento/Faculdade]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}  
(EJ1+EJ7) (EJ6,EJ8)

[Professores]{0}+  
(EJ1+EJ4)

[Parceiros]{0}+ [Departamento/Faculdade]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}  
(EJ7) (EJ6,EJ8)

[Professores]{0}+  
(EJ1+EJ4)

[Outras EJs]{0}+ [Departamento/Faculdade]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}  
(EJ7) (EJ6,EJ8)

[Profissionais de mercado]{0}+[Brasil Junior]{0}+  
(EJ1+EJ7) (EJ4)

[Departamento/Faculdade]{1}[Assessoria Contabil e Juridica]{1}  
(EJ6,EJ8)

Fonte: Tosmana (2007)

Já as equações referentes ao desempenho 1, se apresentam da seguinte maneira: (1) ausência de priorização de professores orientadores para presente para os casos EJ1 e EJ4; ou (2) não priorização de profissionais de mercado como orientadores, para os casos EJ1 e EJ7; ou (3) priorização de Departamento/Faculdade e Assessoria Contábil e Jurídica para os casos EJ6 e EJ8. A equação ainda apresenta as substituições (2.1) com não priorização de parceiros; (2.2) não priorização de outras EJs e (1.1) não priorização da Brasil Júnior. A não priorização de professores, profissionais de mercado, outras EJs e Brasil Júnior podem ser definidos como suficientes para o atingimento desse desempenho, mas nenhuma se apresenta como necessária. Com base nisso, pode-se inferir alguns pontos sobre os *stakeholders*.

Sobre a alternativa (1), apesar de ser interessante a orientação de professores para as Empresas Juniores, a ausência de professores pode ser uma possibilidade, considerando que este talvez não seja um argumento de vendo assim a sua priorização não seja a mais interessante para a realização de mais projetos. E sobre o (1.1), apesar dos direcionamentos da Brasil Júnior serem fundamentais

considerando missão organizacional e proposta de desenvolvimento para seus membros, não necessariamente seus direcionamento levam uma Empresa Júnior e realizar mais projetos.

Sobre a alternativa (2) assim como no (1), a orientação de profissionais de mercado não necessariamente leva EJs a realizarem mais projetos e logo, sua ausência pode culminar em um bom desempenho. Para o (2.1) a ausência de parceiros é questionável, mas ainda assim é possível a hipótese de uma Empresa Júnior que não priorize seus parceiros para conseguir um alto desempenho número de projetos por membros. Da mesma se dá com a não priorização de outras EJs (2.2), que poderiam aprimorar ainda mais o desempenho na métrica por meio de indicações.

Finalmente a alternativa (3), trata da priorização do Departamento/Faculdade, que pode ao contrário dos professores servir como apoio institucional que pode levar Empresas Juniores a realizarem a venda de mais projetos.

#### **4.5.2.3 *Stakeholders* vinculadas ao desempenho das Empresas Juniores - Número de Membros e Tempo Médio de Permanência**

Para finalizar a seção de análises, o análise entre o número médio de membro e tempo que esses permanecem nas Empresas Juniores , com os *stakeholders* priorizados pelas Empresas Juniores .

Figura 11 – Análise de *Stakeholders* com Membros e Tempo 0

Settings:

Minimizing Value	0
including	C R

Truth Table:

v1:	[Clientes]	v2:	[Membros]
v3:	[Alunos do Curso]	v4:	[Professores]
v5:	[Departamento/Faculdade]	v6:	[Outras empresas]
v7:	[Profissionais de mercado]	v8:	[Parceiros]
v9:	[Outras EJs]	v10:	[Concentro]
v11:	[Brasil Junior]	v12:	[Ex-membros]
v13:	[Assessoria Contabil e Juridica]		

O: Membros e Tempo id: EJ

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	O	id
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	EJ1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	
	EJ2,EJ3,EJ5,EJ9,EJ10,EJ11,EJ13													
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	EJ4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	EJ6,EJ8
1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	EJ7
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	EJ12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	EJ14

Result: (all)

[Professores]{1}[Profissionais de mercado]{1}  
(EJ6,EJ8+EJ12+EJ14)

[Professores]{1}[Parceiros]{1}  
(EJ6,EJ8+EJ12+EJ14)

[Professores]{1}[Outras EJs]{1}  
(EJ6,EJ8+EJ12+EJ14)

[Profissionais de mercado]{1}[Brasil Junior]{1}  
(EJ6,EJ8+EJ12+EJ14)

Fonte: Tosmana (2007)

As quatro equações referentes aos stakeholders priorizados para se atingir o desempenho 0, se desdobraram da seguinte maneira: (1) priorização de professores e de profissionais de mercado, para os casos EJ6, EJ8, EJ12 e EJ14. O caso (1) ainda pode ser substituído pelo caso (1.1) priorização de professores ou parceiros; ou (1.2) priorização de professore e outras EJs; ou (1.3) priorização de profissionais de mercado como orientadores e Brasil Júnior.

Nenhum dos casos apresenta suficiência ou necessidade para gerar tal desempenho. Assim infere-se alguns pontos acerca do desempenho e priorização de *stakeholders*.

Para os casos, de acordo com a tabela verdade apresentada na Figura 11, a possível hipótese para a tal desempenho considera que as Empresas Juniores priorizaram todos ou a maioria dos *stakeholders* disponíveis, paradoxalmente, acabaram por priorizar nenhum deles propriamente. Ou seja, o desejo de atender as demandas de todos acabou por prejudica a captação de manutenção de membros.

Figura 12 – Análise de *Stakeholders* com Membros e Tempo 1

Settings:  
Minimizing Value 1  
including C R

Truth Table:

v1: [Clientes] v2: [Membros]  
v3: [Alunos do Curso] v4: [Professores]  
v5: [Departamento/Faculdade] v6: [Outras empresas]  
v7: [Profissionais de mercado] v8: [Parceiros]  
v9: [Outras EJs] v10: [Concentro]  
v11: [Brasil Junior] v12: [Ex-membros]  
v13: [Assessoria Contabil e Juridica]

O: Membros e Tempo id: EJ

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	O	id
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	EJ1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	
	EJ2,EJ3,EJ5,EJ9,EJ10,EJ11,EJ13													
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	EJ4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	EJ6,EJ8
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	EJ7
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	EJ12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	EJ14

Result: (all)

[Professores]{0}+ [Profissionais de mercado]{0}  
(EJ1+EJ4) (EJ1+EJ7)

[Professores]{0}+ [Parceiros]{0}  
(EJ1+EJ4) (EJ7)

[Professores]{0}+ [Outras EJs]{0}  
(EJ1+EJ4) (EJ7)

[Profissionais de mercado]{0}+[Brasil Junior]{0}  
(EJ1+EJ7) (EJ4)

Fonte: Tosmana (2007)

Para o desempenho 1, as equações se deram da seguinte maneira: (1) não priorização de professores como orientadores, para os casos EJ1 e EJ4; ou a não priorização de profissionais de mercado como orientadores para EJ1 e EJ7. As alternativas ainda podem ser alteradas para (1.1) não priorização de profissionais de mercado, ou (2.1) ausência de parceiros, ou (2.2) não priorização de outras EJs, ou não priorização da BJ. Todas as pelas alternativas das equações podem ser definidas como suficientes, porém nenhuma pode ser caracterizada como sendo necessária. Ainda é possível levantar uma hipótese acerca dos *stakeholders* não priorizados que levaram a este desempenho.

Analisando a tabela verdade da Figura 12, percebe-se que as EJs que deixaram de priorizar *stakeholders* acabaram por se destacar nesta métrica. Assim sendo o diferencial propriamente não seria a priorização, mas o foco que essas EJs dão aos stakeholders priorizados. Reforçando assim a análise do desempenho 0, em que EJs que priorizaram um alto número de *stakeholders* acabaram tendo um desempenho inferior. Deve também considerar a Análise de *Stakeholders* justamente é feita para se poder priorizar e diminuir custos de monitoramento.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Movimento Empresa Júnior ganhou destaque em função do crescimento constantes de faturamento frente ao faturamento dos projetos de consultoria realizados por todo o Brasil, com custo a baixo do mercado e favorecendo assim o micro e pequeno empreendedor brasileiro. Considerando que as Empresas Juniores atuam no mesmo formato que empresas de mercado, porém formadas apenas por alunos, é possível assim replicar o debate da discrepância entre desempenhos organizacionais.

Tal questionamento é trazido à tona por Rumelt, Schendel e Teece (1994), de como a heterogeneidade das organizações as leva a terem desempenhos diferentes. Hunger e Whellen (2002) complementam a discussão trazendo o impacto da utilização de ferramentas gestão no desempenho organizacional. E ainda a análise de *stakeholders*, aqueles afetados de alguma forma pelas ações de uma organização (FREEMAN et al., 2010), leva a questão a considerar tais aspectos que permitiram as organizações de modo geral alcançarem desempenhos diferenciados.

O presente estudo tem como o objetivo de determinar as relações existentes entre o desempenho organizacional das Empresas Juniores e, de um lado, as ferramentas utilizadas e, do outro, os *stakeholders* envolvidos nas tomadas de decisão.

Acerca das ferramentas de gestão, foi verificado que as mais utilizadas foram Orçamento e *Benchmarking*, com 13 casos. Acerca do Orçamento, indica respectivamente que conforme Lunkes (2003, p.39), a ferramenta, se apresenta como onipresente no ciclo administrativo para execução e no controle das responsabilidades do planejamento e tomada de decisões, demonstrando o esforço das Empresas Juniores brasilienses em manter sua saúde financeira. Da mesma forma o *Benchmarking*, incentivado pela Concentro, buscam melhorar processos e práticas em geral, almejando a alavancagem dos resultados organizacionais (RIGBY, 2009)

A respeito dos *stakeholders* priorizados, dentre os que utilizam a ferramenta de Análise de Cenários, os que foram priorizados por 100% das Empresas Juniores que utilizam a ferramenta, priorizam clientes, membros, outras empresas, Concentro e ex-membros. Demonstrando assim que estes, de acordo com Freeman (1985, p.46) são aqueles que mais podem influenciar o desempenho organizacional.

Sobre o desempenho, foi identificado que apenas metade da amostra apresentou alto desempenho para projetos e membros, que nos permite concluir que a variação de ferramentas e *stakeholders* está conectada a essa discrepância e para a variável de membros, e que a margem de penetração para o Movimento Empresa Júnior é grande, considerando a aderência dos alunos.

Com base nos cruzamentos entre as variáveis de desempenho e a utilização separada de ferramentas e de *stakeholders*, foi possível chegar à seis conclusões acerca do desempenho organizacional de sucesso para as Empresas Juniores dentro destas 3 métricas de desempenho levantadas.

Conclui-se que para o análise entre as ferramentas e o alto desempenho de faturamento por membro, a alternativa apresentada na equação que melhor retrata é a (3), que conta com presença de Análise de Cenários e Análise de *Stakeholders*. O primeiro tem sua importância em compreender e antever o futuro, e prever assim os possíveis desafios que as Empresas Juniores podem lidar em seus mercados (RIGBY, 2009). Enquanto o segundo permite o levantamento e gerenciamento de interesses daqueles que podem influenciar diretamente (FREEMAN, 1985, p.46) o faturamento por membro das EJs, tendo como base a realização de mais projetos, ou de projetos mais caros. Já acerca dos *Stakeholders*, percebe-se que as EJs que se destacaram nesta métrica acabaram por despriorizar *stakeholders* como professores orientadores, profissionais de mercado, parceiros, outras EJs e até a Brasil Júnior. Porém a hipótese que se sustenta é que estas que adquiriram alto desempenho levam em consideração apenas aqueles influenciadores diretos para tal métrica.

Para o análise entre as ferramentas de gestão e o alto desempenho da métrica de projetos por membro, as alternativas que melhor o representam são a (3) e a (4). A alternativa (3) conta com a presença das Análises de *Stakeholder* e Cenários, que somadas permitem a elaboração de respostas alinhadas às demandas internas e externas (STARIK, 1995; BANSAL, 2005) e também a prevenção contra os perigos internos e externos (RIGBY, 2009). A alternativa (4) traz a presença do CRM para suprir a ausência das outras duas ferramentas citadas, já que esta, segundo RIGBY (2009), permite às organizações coletarem informações sobre clientes e fortaleçam a cultura organizacional voltada para o relacionamento com clientes (MEDEIROS, CAS, MEDEIROS, 2016), que acabam por desencadear a concretização de mais vendas que levam à realização de mais projetos. Agora acerca dos *Stakeholders* priorizados trata principalmente da não priorização de professores e profissionais de mercado



como orientadores, que leva à conclusão que para o mercado de micro e pequenos empreendedores brasileiros este não seja o melhor argumento de venda, ainda que caso priorizados estes poderiam dar maior suporte para a prestação de serviços da Ejs da Concentro.

Por fim, sobre a métrica de tempo e permanência dos membros com as ferramentas de gestão, tem-se duas alternativas dentre as equações apresentadas que melhor representam tal desempenho, a (1) e a (2). A alternativa (1) tem o BSC, colocando assim os membros como enfoque da missão organizacional (KAPLAN, NORTON, 1997), permitindo o desencadeamento de iniciativas e objetivos estratégicos voltados para os seus membros, somado à presença da Análise de Cenários que trata de antever as possibilidades futuras considerando o impacto da tomada das decisões organizacionais sobre o desenvolvimento dos membros das Empresas Juniores . A alternativa (2) acaba por trazer um impacto indireto ao trazer a presença da Análise de Cenários e CRM, uma vez que um maior entendimento sobre os grupos de clientes e a elaboração estratégias de vendas (RIGBY, 2009), resultam em mais projetos para as Empresas Juniores , que como dito anteriormente caracterizam a experiência Empresa Júnior e logo as levam a reter mais membros. E acerca os *stakeholders* para o alto desempenho da métrica, percebeu-se de modo geral que as EJs, que as que souberam despriorizar alguns *stakeholders* acabaram por se destacar nesta métrica. Assim sendo o diferencial propriamente não seria a priorização, mas o foco que estas EJs trazem para este *stakeholders* priorizados, reforçando a análise da ausência do alto desempenho da métrica rem que EJs que priorizaram um alto número de *stakeholders* acabaram tendo um desempenho inferior.

Assim sendo, considerando que este foi o primeiro trabalho acerca do desempenho das Empresas Juniores em função das ferramentas de gestão e *stakeholders* priorizados, conclui-se que a proposta foi atingida.

O estudo acabou por comprovar quais as ferramentas utilizadas pelas Empresas Juniores do Distrito Federal e a frequência de sua utilização desencadeiam o alto desempenho nas métricas de faturamento por membro, projetos por membro, membros e tempo de permanência. Além disso, foi determinado quais *stakeholders* foram priorizados por estas nas suas tomadas de decisão e qual a relação entre ferramentas e *stakeholders* com os seus respectivos desempenhos.

As relações entre ferramentas e alto desempenho acabam por servir para a gestão do conhecimento do Movimento Empresa Júnior, trazendo como

direcionamento para as EJs da Concentro o estudo e aplicação das ferramentas de Análise de Cenários, Análise de Stakeholders, CRM e *Balanced Scorecard* para o atingimento alto desempenho nas métricas utilizadas. Já na Análise de *Stakeholders* direciona para resultados contra intuitivos, já não ficou clara a relação entre priorização e desempenho e sim como a não priorização como diferencial para o atingimento tal desempenho. Talvez essa não sejam uma boa abordagem para tratar o tema, porém a sugestão é a reflexão e análise aprofundada sobre o relacionamento e relevância de *stakeholders* para os resultados organizacionais.

O estudo apresentou assim uma análise crítica sobre as ferramentas de gestão utilizadas e *stakeholders* priorizados por Empresas Juniores. Estes contribuem para a estruturação de uma gestão do conhecimento acadêmica e formal para este movimento crescente no Distrito Federal, Brasil e também outros países.

Percebeu-se como limitação do estudo o baixo número de casos para análise, considerando-se especialmente as análises sobre *stakeholders*. Isso se deu pela dificuldade de adquirir as informações de resultados organizacionais das Empresas Juniores, visto que cerca de 40% da amostra coletada foi filtrada pela ausência de alguma informação de resultado. Outro ponto é que apesar da Brasil Júnior direcionar a forma de atuação das EJs, que estas são diferentes entre si, considerando curso de graduação e conseqüentemente mercado em que se inserem. Assim sendo, este fator pode individualmente resultar na variância de resultados heterogêneos.

Como direcionamentos, para pesquisas futuras, fica a proposta de replicar o estudo em diferentes federações e até em diferentes países, visto a abrangência do Movimento Empresa Júnior. Sendo este um trabalho base de comparação entre práticas distintas utilizadas por diversos mercados regionais. Ou então replicar o estudo para o mesmo objeto, como por exemplo, todas as EJs de Administração do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980. 114p.
- AFONSO, R. W.; ROMANO, M.; SILVA JÚNIOR, D. S.; PORTUGAL, G. T. **Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 20, n. 66, p. 3-18, 2015.
- BALM, G. J. **Benchmarking um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BANSAL, P. **Evolving sustainably**: a longitudinal study of corporate sustainable development. 2005
- BERTA, N. M.; FERREIRA, G. M. V.; TALAMINI, E. **Qualidade total na avicultura de corte**: uma análise da percepção dos produtores rurais integrados de uma agroindústria. Revista de Administração da UFSM, v. 1, n. 1, art. 10, p. 153-170, 2008.
- BRASIL JÚNIOR. **Relatório Nacional Censo e identidade**. Confederação Brasileira de Empresas Juniores . 2010. S.n.t.
- BRASIL JÚNIOR. **Relatório Nacional Censo e Identidade 2011**. Confederação Brasileira de Empresas Juniores .
- BRASIL JÚNIOR. **Relatório Nacional Censo e Identidade 2014**. Confederação Brasileira de Empresas Juniores .
- CALEGARE, A. J. de A. **Os mandamentos da qualidade total**. 3. ed. Barueri: InterQual International Quality Systems, 1999.
- CARVALHO, J. M. C. (2002). Logística. Lisboa: Edições Silabo.
- CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of Management Review, New York: Jstor, v. 20, p. 92-117, jan. 1995.
- COSTA, Suzana F. **Ferramenta a serviço da inovação**. Rumos. Rio de Janeiro, vol. 23, nº 163, p. 22-23, Ago.1999
- CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Tecnologias da Informação e a Empresa do Século XXI. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. **An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation of Financial Performance**. Management Accounting Research, v. 15, n. 2, p. 135-153, Jun. 2004.
- DIAS, C. N. **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no Desempenho da Inovação**: Um Estudo comparativo Brasil-Espanha

no setor de pesquisa agropecuária. Distrito Feral. 2015. 393 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação. Universidade de Brasília (UnB) Brasília, DF, 2015

DIETSCHI, D. A., NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard as empresas abertas e fechadas**. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, 19, p.46, 2008.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence**. Academy of Management Review; Jan 1995; 20, 1; p. 65-91, 1995.

FANAYA JÚNIOR, E. D. et al. **Gerenciamento das atividades realizadas pelos membros da Rural Jr – Empresa Jr**. De Assessoria e Consultoria Rural da UEMS/AQUIDUANA. Anais do VIII SEMEX, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. RAE, Rio de Janeiro, 46, (4), 48-65, 2006.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. **Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio à Formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: o Caso DAE/Ufla**. Revista Economia & Gestão, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FERREIRA, M. A. M.; REIS, A. O.; SEDIYAMA, G. A. S.; SILVA, A. A. P. **Integração entre Planejamento e Orçamento na Administração Pública Estadual: o Caso de Minas Gerais**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 19, n. 1, p. 3-22, 2016

FREEMAN, R.; REED, D. **Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance**, California Management Review, 25, pp. 88-106, 1983.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Sage, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder Theory: the state of the art**. Cambridge: University Press, 2010.

FREZATTI, F. et al. **Análise do Relacionamento Entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. spe 2, Curitiba, 2007.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholder: theory and practice**. Oxford: University Press, 2006.

FROOMAN, J. (1999). **Stakeholder influence strategy**, Academy of Management Review, 24, 191-205. doi:10.2307/259074

FURLAN, M. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná**. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 12, n. 4, p. 113-123, 2014.

GODET, M. (1993). **From anticipation to action: a handbook of strategic prospective**. Paris: UNESCO.

GRUNDY, T. **Business strategy re-engineering and the bid battle for Marks and Spencer. Strategic Change**, Malden, MA: John Wiley & Sons, v. 14, n.4, p. 195-208, june/july 2005.

HORNGREN, Charles, Srikant. **Contabilidade de custos**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão Estratégica: Princípios e Práticas**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, v. 74, n.1, p.75-87, jan./fev., 1996.

KHAN, A.; EHSAN, N.; MIRZA, SARWAR, E.; S. Z. **Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing**. Procedia Technology, v. 1, p. 239-249, 2012.

LAPA, R. P. **5S: praticando os cinco sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital**. 5 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEAL, G. C. L.; COTRIM, S. L.; NARDOTTO, J. **Utilização do Método de Custeio ABC como Instrumento de Gestão em uma Lanchonete de Pequeno Porte**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.1, p. 80 – 91, 2016

LUNKES, Rogério Joao. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MALINA M. A.; SELTO, F. H. **Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard**. Journal of Management Accounting Research. Sarasota. v. 13, p. 47-90, 2001.

MARUYAMA, U.; RODRIGUES, E. F. **Estratégias Corporativas para Gerenciamento de Riscos em Controles Internos: Estudo de Caso Sobre o Processamento Eletrônico de Cheques**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 21, n. 1, p. 2-11, 2016.

MEDEIROS, N. C. L.; CAS, E. A.; MEDEIROS, F. S. B. **Marketing de Relacionamento: O Caso de uma Concessionária De Veículos Comerciais**. Desafio Online, v. 4, n. 1, p. 50-63, 2016.

MELO, J. C.; SAITO, A. T. **Adequação das Práticas de Gestão de Estoques: o Caso de uma Microempresa do Setor de Móveis da Zona Norte de SP.** *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6(2), 43-5, 2016.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy, **Harvard Business Review**, n.87407, july-august, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHEL, R.; AGLE, B., & WOOD, D. **Toward a theory of stakeholder identification and salience:** defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, p.22, (4), Edition 853-858. doi:10.2307/259247, 1997

MORETTO, L. N, et al. **Empresa Júnior – Espaço de aprendizagem.** Florianópolis: Ed. Gráfica Pallotti, 2004

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** *Journal of Marketing*, v.58, p.20-38, Jul., 1994.

MOTA, T. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, A. M. C.; FREITAS, A. F. **Desenvolvimento e Uso de um Software de Gestão sob a Ótica das Dimensões Organizacional, Tecnológica e Humana em Empresas Públicas.** *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 3, p. 70-87, 2016.

NASCIMENTO, T. G.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, D. D. **Medindo o desempenho organizacional: um estudo no ramo particular de saúde do Distrito Federal utilizando a análise envoltória de dados.** *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 7, n. 2, p. 154-173, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 22 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OSBORNE, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive con-trols and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, v. 35, 4, p. 481-509, July 1998.

ORTEGA, R. P.; MELO, P. L. R.; BOAVENTURA, J. M. G.; MASCENA, K. M. C. **Atendimento dos Interesses do Stakeholder Franqueado e sua Relação com o Desempenho Financeiro em Redes de Franquias.** *Revista de Administração da UFSM*, v. 9, n. Ed. Especial XVII Engema 2015, p. 24-38, 2016.

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. A.. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar.** SãoPaulo: Iob - Thomson, 2004.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management.** Oxford: Elsevier, 2006.

PINTO, R. R.; RIBEIRO, L. S. **Aplicação do Lote Econômico de Compras (LEC): Estudo de Caso de uma Lanchonete Familiar do Município de Campos dos**

Goytacazes/RJ . Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 21, n. 1, p. 70-85, 2016.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRESRLAK, M. I. **Elaboração de plano de marketing para uma microempresa do setor de serviços contábeis**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 3, p. 108-121, 2016.

RAGIN, C. C. (1987). **The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies**. University of California Press, Berkeley, p.87, 1987

REBELLO, M. A de F. R. **Implantação do Programa 5 S para a Conquista de um Ambiente de Qualidade na Biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo**. Rev. Dig. Bibliotecon. Ci. Inf., Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, 2005.

REICHHELD, F. F. **Learning from customer defections**. Harvard Business School Press, 74, 56–69, 1996.

REZENDE, D. A. (2003). **Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico**: a experiência do Senac-PR. Ciências da Informação, Brasília, 32, (3), 146-155.

RIBEIRO, H. **5S**: um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RIHOUX, B.; ÁLAMOS-CONCHA, P.; BOL, D.; MARX, A.; REZSÖHAZY, I. **From niche to mainstream method?** A comprehensive mapping of QCA applications in journal articles from 1984 to 2011. Political Research Quarterly, 66(1), 175-184, 2013.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de Gestão**: Um Guia para Executivos. São Paulo, Bain & Company, 2009.

RODRIGUES, P. R. A. **Gestão estratégica da armazenagem**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

RODRIGUES, C. M. C. et al. **Relação entre os valores pessoais e comprometimento organizacional**: o caso das Empresas Juniores de Santa Maria. Gestão.Org: Revista Eletrônica Gestão de Organizacional, 8, 2010.

ROSA, M. M.; PETRI, S. M.; BIANCO, P.; DIAS, I. A. **O Balanced Scorecard em Organizações Sem Fins Econômicos**: Um Estudo de Caso . Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 9, n. 1, p. 204-231, 2016.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. **The Fundamental Issues in Strategy**. Harvard Business Press, 1994

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, J. M., **O Ambiente da Qualidade na Prática 5S**, Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 260pp, 1996.

SILVA, J. E. F. **Qualidade total no agronegócio**. Disponível em: <[www.agroline.com.br/artigos.php?id183](http://www.agroline.com.br/artigos.php?id183)>. Acesso em: 13 set. 2005.

SILVA, P. M.; SILVA, L. M. **Estratégia de CRM para hotelaria**. Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo, v. 3, n. 2, art. 1, p. 1-19, 2008.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. **Controle gerencial por meio do benchmarking: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil**. Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 2, p. 65-98, 2009.

SILVA, C. L.; ASSIS, L. **Aplicabilidade do Planejamento Estratégico em Hospitais Universitários Federais**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 5, n. 2, p. 39-56, 2016.

SILVA, M. Z.; SBARDELATTI, E. L.; ROSA, F. S. **Processo de Institucionalização do Balanced Scorecard em uma Operadora de Saúde Suplementar, na Cidade de Brusque, Santa Catarina, Brasil**. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2016.

SIMON H. A. **The New Science of Management Decision**. New York: Harper & Brothers Publishers, 1960.

SOBANSKI, J. J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. (3a ed.), São Paulo: Atlas, 1994.

STARIK, M. **Should trees have managerial standing?** Toward stakeholder status for non-human nature. Journal of Business Ethics, Malden, MA: Blackwell Publishing Inc, v. 14, n. 3, p. 207-217, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VENDRUSCOLO, B. M. F.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. **Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular**

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**. Sage, Thousand Oaks, 1995.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. Sao Paulo: Atlas, 1983.



## ANEXOS

### Anexo A – Formulário de utilização de ferramentas de gestão por empresas juniores brasileiras

#### Pesquisa da utilização de ferramentas de gestão por empresas juniores brasileiras

Estamos realizando uma pesquisa sobre a utilização de ferramentas de gestão e o desempenho das Empresas Juniores da Concentro (Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal). O desempenho será mensurado a partir das variáveis de faturamento, número de projetos realizados e número de membros. O formulário consiste em 4 partes, Categorização da EJ, Categorização do Respondente, Ferramentas de Gestão e Desempenho Organizacional.

Com as informações de desempenho disponíveis, previmos que o tempo total para essa atividade é de 8 minutos.

Assim, contamos com sua colaboração para responder esse questionário.

Desde já agradecemos,

Eduardo Damico - Líder de Projetos - AD&M Consultoria Empresarial -

[eduardodamico@admconsultoria.com.br](mailto:eduardodamico@admconsultoria.com.br)

Emil Valmir Hoffmann - Professor Doutor adjunto do Departamento de Administração da Universidade de Brasília

**\*Obrigatório**

**Endereço de e-mail \***

Seu e-mail

**PRÓXIMA**


Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

## Categorização da EJ

Qual é a sua EJ? \*

Escolher 

A qual instituição de ensino está vinculada? \*

Escolher 

Qual o ano da fundação da EJ? \*

Sua resposta

A quanto tempo a EJ está vinculada à CONCENTRO? \*

Sua resposta

Qual o curso predominante dentro da EJ? \*

Sua resposta

Indique quais as 5 organizações que a EJ mais se relaciona e qual a sua frequência de contato (vezes por mês, por exemplo: Concentro - 2x por mês)

Sua resposta

Sua resposta

Sua resposta

Sua resposta

Sua resposta

### Categorização do Respondente

Qual o cargo que ocupa na EJ? \*

Escolher



A quanto tempo está na EJ? \*

Escolher



Qual o semestre predominante de matrícula? \*

Escolher



Idade \*

Escolher



É aluno de qual curso? \*

Sua resposta

Gênero \*

☐

Masculino

☐

Feminino



## Benchmarking

O desempenho será mensurado considerando as variáveis de faturamento, número de projetos e número de membros.

A EJ utiliza o Benchmarking como ferramenta de gestão? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada? \*

- ☐ 2/2016
- ☐ 1/2016
- ☐ 2/2015
- ☐ 1/2015
- ☐ 2/2014
- ☐ 1/2014
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

De 1 a 5, qual a importância da ferramenta para o desempenho da sua EJ? \*

	1	2	3	4	5	
Indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Primordial

## Planejamento Estratégico + Análise de Swot (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

O desempenho será mensurado considerando as variáveis de faturamento, número de projetos e número de membros.

A EJ utiliza o Planejamento Estratégico + Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidade e ameaças) como ferramenta de gestão? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada? \*

- ☐ 2/2016
- ☐ 1/2016
- ☐ 2/2015
- ☐ 1/2015
- ☐ 2/2014
- ☐ 1/2014
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

De 1 a 5, qual a importância da ferramenta para o desempenho da sua EJ? \*

	1	2	3	4	5	
Indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Primordial

### Balanced Scorecard (BSC)

O desempenho será mensurado considerando as variáveis de faturamento, número de projetos e número de membros.

A EJ utiliza o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão? \*

☐ Sim

☐ Não

Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada? \*

☐ 2/2016

☐ 1/2016

☐ 2/2015

☐ 1/2015

☐ 2/2014

☐ 1/2014

☐ Outra: \_\_\_\_\_

De 1 a 5, qual a importância da ferramenta para o desempenho da sua EJ? \*

	1	2	3	4	5	
Indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Primordial













## Análise de Stakeholders

O desempenho será mensurado como anteriormente

A EJ utiliza a Análise de Stakeholders como ferramenta de gestão? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso a resposta anterior seja SIM, qual a última vez que a ferramenta foi utilizada? \*

- ☐ 2/2016
- ☐ 1/2016
- ☐ 2/2015
- ☐ 1/2015
- ☐ 2/2014
- ☐ 1/2014
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

De 1 a 5, qual a importância da ferramenta para o desempenho da sua EJ? \*

	1	2	3	4	5	
Indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Primordial

Determine qual o grau de importância dos stakeholders assinalados abaixo para a tomada de decisão estratégica da sua EJ, sendo 1 - baixíssima importância e 5 - altíssima importância \*

	1	2	3	4	5
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Membros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alunos do Curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professores (Orientadores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Departamento/Faculdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profissionais de mercado (Orientadores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parceiros (ações e contrapartidas estabelecidas por contrato)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras EJs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brasil Júnior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ex-membros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessoria Contábil e Jurídica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Desempenho: Faturamento**

Qual foi o faturamento no ano de 2016?

Sua resposta

Qual foi o faturamento no ano de 2015?

Sua resposta

Qual foi o faturamento no ano de 2014?

Sua resposta

**Desempenho: Projetos**

Qual o número de projetos realizados no ano de 2016?

Sua resposta

Qual o número de projetos realizados no ano de 2015?

Sua resposta

Qual o número de projetos realizados no ano de 2014?

Sua resposta

**Desempenho: Número de Membros**

Qual foi o número de membros efetivos no ano de 2016?

Sua resposta

Qual foi o número de membros efetivos no ano de 2015?

Sua resposta

Qual foi o número de membros efetivos no ano de 2014?

Sua resposta

Aproximadamente, qual foi o tempo médio de retenção dos membros neste intervalo (2014-2016)?

- ☐ 0 - 6 meses
- ☐ 7 - 12 meses
- ☐ 13 - 18 meses
- ☐ 19 - 24 meses
- ☐ 25 - 30 meses
- ☐ 31 - 36 meses
- ☐ 37 - 42 meses
- ☐ 43 - 48 meses